DOCUMENT RESUME

ED 289 565 JC 880 028

AUTHOR	Sargent, Dennis J.; Chambers, Maynard N.
TITLE	Your Business Plan: A Workbook for Small Businesses in Oregon = Su Plan de Negocio: Un Libro de Trabajo Para Empresas Pequenas en Oregon.
INSTITUTION	Oregon Small Business Development Center Network, Eugene.
SPONS AGENCY	Oregon State Dept. of Education, Salem.; Small Business Administration, Portland, OR.
PUB DATE	87
NOTE	166p.; For other workbooks in this series, see JC 880 026-031.
AVAILABLE FROM	Oregon Small Business Development Center Network, 1059 Willamette St., Eugene, OR 97401 ($10.00 for either the English or Spanish version of this workbook, plus $1.00 postage and handling per book).
PUB TYPE	Guides - Non-Classroom Use (055) -- Multilingual/Bilingual Materials (171)
LANGUAGE	English; Spanish
EDRS PRICE	MF01/PC07 Plus Postage.
DESCRIPTORS	Adult Education; *Business Education; *Entrepreneurship; *Planning; Resource Materials; *Small Businesses; Workbooks

ABSTRACT

Designed as an aid for those investigating the possibility of opening their first business, as well as business owners with many years experience who have never prepared a written business plan, this workbook guides the reader through the steps involved in the preparation of a business plan or feasibility study. After a general discussion of the importance of planning and a personal evaluation form, the workbook provides sections on goal setting, establishing the purpose of the business, determining background information on the relevant industry and the role of small businesses within that industry, and deciding the most appropriate form of doing business (e.g., sole proprietorship or limited partnership). The next sections list steps and ask questions related to the following business aspects: management, personnel, products/services, customers, and location. Next, the workbook reviews the steps in conducting a competitive analysis and developing a marketing strategy. The next sections deal with financial issues, including preparing a personal financial statement, sales forecasting, determining the cost of goods sold, calculating labor-related and nonlabor operating expenses, planning purchases of capital equipment, estimating start-up expenses, projecting income and cash flow, deciding upon sources and uses of financing, preparing balance sheets and break-even analyses, and setting up a timetable. A checklist and sources of information conclude the workbook. The Spanish translation follows the English version. (UCM)

"PERMISSION TO REPRODUCE THIS MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY

E. CUTLER

TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)."

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

☐ This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.

☒ Minor changes have been made to improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

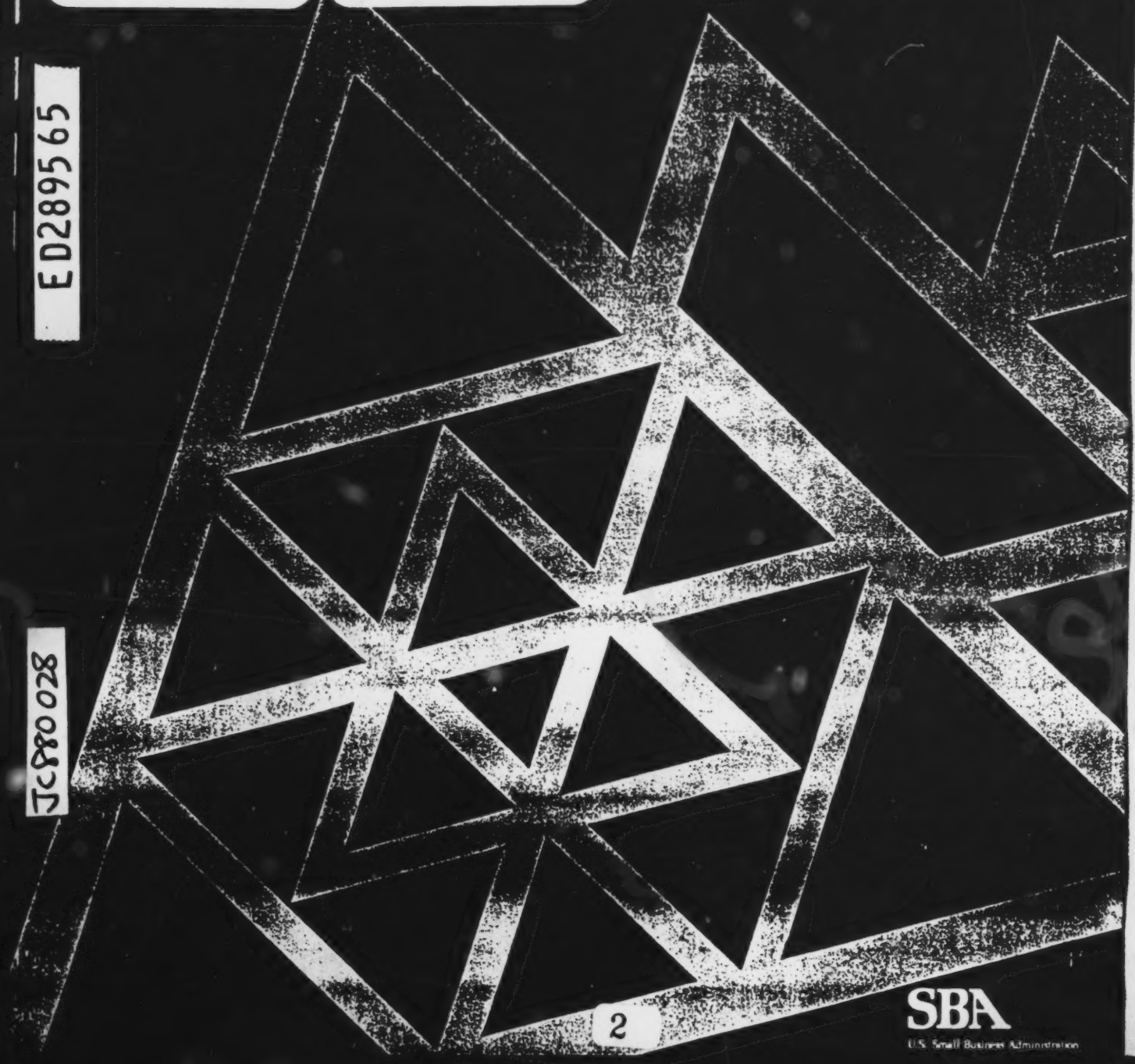
ED289565

JC880028

Oregon Small Business Development Center Network

Your Business Plan —

Su Plan de Negocio



SBA
U.S. Small Business Administration

A Workbook For Small Businesses in Oregon

Dennis J. Sargent, CPA,
and
Maynard N. Chambers

Un Libro de Trabajo Para Empresas Pequeñas en Oregon

Dennis J. Sargent, CPA
y
Maynard N. Chambers

Traducido al Español por Roberto Iván Berger
Portland, Oregon

Oregon Small Business
Development Center Network

Your Business Plan

4

SBA
U.S. Small Business Administration

The following booklets are part of the Oregon Small Business Development Center Network (OSBDCN) Publication Series:

Your Business Plan
Maynard N. Chambers and Dennis J. Sargent, CPA

Small Business Bibliography
Edited by Wendell F. Anderson

Financing Your Small Business
Clark Compton

Su Plan de Negocio (Spanish version of Your Business Plan)
Maynard N. Chambers and Dennis J. Sargent, CPA
Translated by Robert Ivan Berger

Your International Business Plan
Edited by John Otis

Small Business Marketing
Chris Pryor
Edited by Edward "Sandy" Cutler

Your Marketing Plan
Chris Pryor
Edited by Edward "Sandy" Cutler

Getting Started
Edited by OSBDCN

These publications are available from each Small Business Development Center listed on the inside back cover, from the OSBDCN State Director's Office, 1059 Willamette Street, Eugene, OR 97401, or from the SBA address listed below.

This material is based upon work supported by the U.S. Small Business Administration under Cooperative Agreement Number SB-2M-00100:02. Any opinions, findings, and conclusions or recommendations expressed in this publication are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the U.S. Small Business Administration.

© 1987 Oregon Small Business Development Center Network. All rights reserved. No part of this booklet may be reproduced in any form without written permission from the Oregon Small Business Development Center Network offices, 1059 Willamette Street, Eugene, OR 97401.

The Oregon Small Business Development Center Network is a non-profit educational program designed to help entrepreneurs become more suc cessful. The OSBDCN uses the proceeds from this publication to fund curricula and materials that help strengthen small businesses. If more copies of this booklet are required, please contac your nearest SBDC office listed on the inside back cover or write:

Oregon Small Business Development
Center Network
1059 Willamette Street
Eugene, OR 97401

This publication was produced with funding from the following agencies:

SBA

U.S. Small Business Administration
Federal Building
1220 S.W. Third Avenue, Room 676
Portland, Oregon 97204-2882

Oregon Department of Education
700 Pringle Parkway, S.E.
Salem, Oregon 97310

A Workbook For Small Businesses in Oregon

Dennis J. Sargent, CPA,
and
Maynard N. Chambers

Preface

This workbook has been prepared for distribution by the Oregon Small Business Development Center Network. It is for those investigating the possibility of opening their first business, as well as business owners with many years experience who have never prepared a written business plan.

The preparation of a business plan, sometimes called a feasibility study, is a critical but often overlooked step in the management of a small business. This workbook will guide you through the preparation of your business plan.

The materials presented here are a result of working with several hundred aspiring and existing small business owners through programs offered at Linn-Benton Community College (LBCC) in Albany. We wish to thank the people we have worked with and the administration at LBCC for making this project possible. We also wish to thank everyone who gave us valuable input in the preparation of this workbook, especially Small Business Development Center directors and small business management instructors throughout Oregon.

Dennis J. Sargent is a small business management instructor at LBCC. He has worked with local small businesses the past two years in his current position. Before coming to LBCC he had 10 years experience in private business. His experience includes working for the international CPA firm of Arthur Andersen & Co. and management experience in private industry.

Maynard N. Chambers is the chairman of the Business Management Department at LBCC. He has taught accounting, tax, and finance courses for the last 14 years at LBCC and has been department chairman for the last 10 years. Before coming to LBCC he had five years experience as a project manager for two electrical contracting firms.

We hope this workbook is a valuable resource for your business endeavor and urge you to share your feelings with us by returning the evaluation form in the back of the workbook. If you would like to discuss the workbook or your particular business plan, feel free to call either of us at 503-967-6505.

Good luck with your plan and your business.

Table of Contents

How to use the workbook 4
Business plan outline 5
Importance of planning 6
Personal evaluation 8
Goal setting 10
Purpose of the business 12
Background 14
Forms of doing business 16
Management 18
Personnel 20
Products/services 22
Customers 24
Location 26
Competitive analysis 28
Marketing strategy 30
Personal financial statement 32
Sales forecasts 34
Cost of goods sold 36
Operating expenses—labor related 38
Operating expenses—nonlabor 40
Capital equipment 42
Start-up expenses 44
Projected income statement 46
Cash flow projections 50
Sources and uses of financing 54
Balance sheet 56
Break-even analysis 58
Timetable 60
Summary of the plan 62
Supporting exhibits 64
Checklist for starting a new business 66
Sources of information—Federal agencies 68
Sources of information—State of Oregon agencies 69
References 70
Evaluation 71

How to Use the Workbook

The workbook should be used step by step from front to back. The sections should be completed in the order presented to obtain maximum benefit from the workbook approach. A suggested method for completing your business plan is given below.

Step 1: Read workbook quickly to get a "feel" for its layout.

Step 2: Read workbook carefully but do not fill in the blanks.

Step 3: Identify sections that meet your needs.

Determine which sections you need to complete to accomplish your purpose. You may want outside assistance in making this determination. If you obtained your copy at your local Small Business Development Center office, ask a counselor at the office to help you select the sections you need. Indicate selected sections by placing check marks in front of section names in the table of contents.

Step 4: Attempt exercises and work sheets in proper order.

Time to pick up your pencil and go to work! You should not expect to complete the workbook on your first attempt. Keep a list of information you will need to research in order to complete the workbook, but do as much as you can the first time through.

The workbook can be viewed as a series of exercises and work sheets that will result in your completed business plan. Instructions are on the left-hand pages as you look at the open workbook and exercises or work sheets are on the right-hand pages. The instructions consist of numbered steps—just like this page—often with questions to help you understand what information is required. Answers may be written on both pages but the information on the right-hand page will go into your completed business plan.

Step 5: Research needed information to complete the plan.

Step 6: Complete the workbook.

Step 7: Assemble completed business plan.

Your completed business plan should consist of pages from this workbook assembled in the order shown on the next page. Your completed plan will not contain all the pages listed but, rather, only the sections you selected in step 3.

Business Plan Outline

Section	Workbook Page	Business Plan Page
Summary of the plan	63	1
Purpose of the business	13	2
Background	15	3
Management	19	4
Personnel	21	5
Products/services	23	6
Location	27	7
Competitive analysis	29	8
Marketing strategy	31	9
Personal financial statement	33	10
Sales forecasts	35	11
Capital equipment	43	12
Start-up expenses	45	13
Projected income statement	47,49	14,15
Projected cash flow	51,53	16,17
Sources and uses of financing	55	18
Balance sheet	57	19
Break-even analysis	59	20
Timetable	61	21
Supporting exhibits	65	22

Importance of Planning

Why should you go to all the work of completing this workbook?

Here are five reasons it will be worth your time and effort:

1) The thinking involved in answering the questions posed in this workbook will force you to take a thorough look at your whole business rather than focusing on an individual aspect.

2) The completed workbook can be a feasibility study, or business plan, to help you evaluate a new business idea or the continued success of an existing business.

3) The completed workbook will be a tool to help you better manage your business operations successfully.

4) The completed workbook will help you communicate your business ideas to persons outside your business and can be a starting point for constructing a financing proposal.

5) Businesses managed from a plan rather than by reaction to events are more successful.

Can't I hire someone to do this for me?

No! This is your business we are talking about. If the business plan is to be useful, it must reflect your ideas and efforts—not those of an outsider. If you feel more comfortable obtaining outside assistance, use that help to review what you have done and make suggestions. But you must make the initial attempt at developing your plan.

Why is planning so important?

The process of planning forces you to look at the future operations of your business and anticipate what will happen. This process better prepares you for the future and makes you more knowledgeable about your business.

What's the bottom line for me if I do the plan?

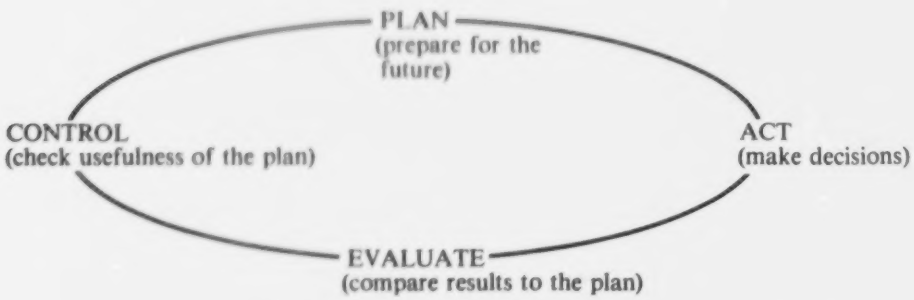
Studies show that failure rates among new businesses based on a business plan are significantly lower than for new businesses without a plan.

Isn't planning just for the big companies?

Planning is appropriate for any organization that wants to approach the future with a plan of action. The future comes whether you are prepared for it or not. A business plan helps you anticipate the future and make well-informed decisions because you have thought about the alternatives you will be facing.

What role does planning play in managing a company?

Planning is a continuous process in business management. The planning process can be thought of as the four steps shown below:



Every business is involved in the activities of making decisions and recording the results of business activities. Without a plan there is no meaningful way to evaluate the results, thus future actions are not based on a revised plan but rather revised instinct. Operating without a plan breaks the continuous process shown above and as a result you manage by reacting to events rather than by anticipating and planning for events.

How often do I have to do this?

A plan must be revised as needed, at least once a year. As previously discussed, planning is a continuous process. You will be surprised how much easier the plan is after the first time and after a revision or two just how much you know about your business.

Personal Evaluation

Step 1: Identify your strengths and weaknesses.

Owning and managing a successful small business is a difficult and challenging task. A great number of skills are needed in the areas of personal characteristics, business management, and technical aspects of the business. Technical skills refer to the product and service knowledge required to serve the customer.

A) What are your strengths in technical skills?

B) What are your weaknesses in technical skills?

C) What are your business management strengths?

D) What are your business management weaknesses?

E) What are your strong personal characteristics?

F) What are your weak personal characteristics?

G) How will you compensate for identified weaknesses?

technical:

business management:

personal:

Step 2: Should I own my own business?

	Yes	No
Do you have good health?	_____	_____
Do you plan ahead?	_____	_____
Are you prepared to lose the money you invest in the business?	_____	_____
Are you a good leader?	_____	_____
Can you make decisions?	_____	_____
Do you have any business training?	_____	_____
Are you a competitive person?	_____	_____
Do you get things done on time?	_____	_____
Are you a self-starter?	_____	_____
Are you a good organizer?	_____	_____
Can you live without taking money from the business the first year?	_____	_____
Do you adapt well to changes?	_____	_____
Are you a confident person?	_____	_____
Are you aware that many business owners work 60 to 80 hours a week?	_____	_____
Do you stick with a project until it is completed?	_____	_____
Do you have work experience in the type of business you are considering?	_____	_____

Scoring the above test cannot tell you whether or not you should be in business, but it should give you some areas to consider. A "yes" answer to any question should be considered a good indication and a "no" answer indicates a potential problem area. You should think carefully about any "no" answers and determine how you will deal with problems that may arise. After reviewing the results of this exercise ask yourself one final question. Would you be better off working for someone else?

Goal Setting

Determining your goals is a very difficult and often frustrating process. It is, however, a very important step in planning your business. The following exercise is intended to help you clarify your goals, both business and personal. Establishing goals gives you a yardstick to measure your performance as you progress through life. Goals are very personal—there are no right and wrong answers. Only you can determine what goals are appropriate.

Step 1: Define long-term goals.

A) What are your lifetime goals?

B) What are your goals for the next 25 years?

Step 2: Define intermediate-term goals.

A) What are your goals for the next seven years?

B) What are your goals for the next three years?

Step 3: Define short-term goals.

A) What are your goals for the next year?

B) What would be your goals if you had one year left to live?

Step 4: Define your business goals.

Review the business and personal goals listed in the first three steps and select business goals that are compatible with your personal goals.

A) What are your long-term goals for this business?

B) What are your five-year goals for this business?

C) What are your one-year goals for this business?

Purpose of the Business

Step 1: Identify purposes of your business plan.

The first important decision you need to make is to clearly define the purposes of writing this business plan. It may be to obtain financing, serve as a guide for managing your business, help you clarify all aspects of your business, or perhaps some combination.

A) Who will use your business plan?

B) What do you hope to accomplish with this written plan?

Step 2: Define the overall purposes of your business.

The section on goals was intended to prepare you for these steps. In this step you need to identify business and personal reasons for your business endeavor. The overall purpose should be long-term and general in nature.

A) What are the main personal purposes for this business?

B) What are the main business purposes for this business?

C) Are the combined personal and business purposes compatible?

Step 3: Identify specific goals aimed at overall purposes.

You have now identified both the personal and business purposes for your business. You also must identify specific goals that will be steps toward accomplishing your overall objectives. Goals are definitive statements of what you want to happen. Each should include when you will reach the goal and a way to measure it. Some of the major areas of goals, both personal and business, are addressed in this exercise. Be careful to avoid conflicts among various goals. All your goals should point toward the accomplishment of your overall objectives.

A) What are your goals for the growth of sales volume?

B) What are your goals for profit before taxes?

C) What are your goals for compensation for your effort?

D) What are your goals for time you will commit?

E) What are your goals for personal growth and education?

F) What are your other goals?

Purposes of business plan:

Overall purposes of business:

Specific goals of the business:

Background

Step 1: Describe the background of your industry.

A) How has the industry developed?
B) What has been the industry's growth?
C) What is the industry's future?

Step 2: List sources of industry information.

A) What industry trade associations exist?
B) What are other sources of industry information?

Step 3: Define role of small businesses.

A) How well do small businesses prosper in the industry?
B) How does your business fit into the industry?

Step 4: Describe background of your existing business.

If you are in the process of starting a new business, this step does not apply. However, if you are considering purchasing an existing business, then answering the following questions could prove valuable.

A) When was your business founded?
B) Why was your business started?
C) Who started the business?
D) Why has the business been successful?
E) What have been key points of business growth?
F) What have been the profitability patterns?
G) How have the business goals changed over time?

Background of your industry:

Sources of industry information:

Role of small businesses in the industry:

Background of the existing business:

Forms of Doing Business

There are five primary forms of doing business that may be appropriate for your small business. The five forms are described briefly below. You should seek competent tax and legal advice to complete the steps.

Sole Proprietorship:

Your business is completely owned and operated by you. You own all assets and are entitled to all profits that may be produced, but you also are responsible for all liabilities and must suffer the consequences of all losses that may result. It is extremely easy to start this type of business and there are no taxes other than your individual income taxes.

General Partnership:

Your business is owned and operated by you and at least one other person. Together you share profits and losses and the assets and liabilities according to a written partnership agreement, recommended but not required, or an oral understanding. You and your partners have legal liability for one another's acts. Partners pay income taxes on their individual shares of the profits, but no tax on the partnership.

Limited Partnership:

This form of doing business is similar to a general partnership, but there are two types of partners—general and limited. Limited partners are limited in legal liability to an amount based on their capital contribution to the business.

Regular Corporation:

A corporation is a separate legal entity formed by you alone or in conjunction with other owners. A corporation must have articles of incorporation and bylaws. You normally need a lawyer to properly establish a corporation. A corporation can do business in its own name, separate from you and the other owners. Owners are usually limited in their liability to an amount based on their investment in stock. Corporations must pay corporate income taxes and the owners must pay individual taxes on any salaries or dividends they receive from the corporation.

Chapter S Corporation:

This is a special corporation—like a regular corporation in all legal aspects—in which the owners are taxed like the owners of a partnership.

Step 1: Identify advantages and disadvantages of each form.

Step 2: Determine the form of doing business you will use.

Advantages and disadvantages of a sole proprietorship:

Advantages and disadvantages of a general partnership:

Advantages and disadvantages of a limited partnership:

Advantages and disadvantages of a regular corporation:

Advantages and disadvantages of an S corporation:

Selected form of doing business:

22

Management

Step 1: Identify owners and key employees.

A) What form of doing business have you selected?
B) Who are the owners and what are their titles?
C) Who are the key employees and what are their titles?
D) When have these people previously worked together?

Step 2: Develop a resume for each owner and key employee.

Each resume should contain the person's name and title and answer the following questions in order:

A) What are the most important duties?
B) What is the previous business experience?
C) What is the educational background?
D) What are the personal interests?
E) Who are used as references?

Step 3: Identify outside consultants and advisors.

A) Who is your accountant? _____
B) Who is your lawyer? _____
C) Who is your banker? _____
D) Who is your insurance broker? _____
E) Who are other key outsiders? _____

Step 4: Complete the business skills matrix.

The purpose of this exercise is to help you identify areas of business expertise where you need to seek assistance. For each skill area, check the adequate knowledge column with an "I" to indicate that an insider (owner or key employee) has the skill or an "O" to indicate an outsider has the skill. For each skill area where you have not indicated adequate knowledge, check either the assistance needed or education needed column with an "X."

Step 5: Determine how to address needed skill areas.

For each skill area checked with an "X," determine how you will satisfy the need in that area.

Owners and key employees:

Outside consultants and advisors:

Management Skills	Adequate Knowledge	Assistance Needed	Education Needed
Accounting & taxes			
Planning			
Organizing			
Financial management			
People management			
Time management			
Personal selling			
Promotion			
Decision-making			
Cost control			
Personnel policies			
Pricing			

Compensate for areas where management skill is lacking:

Personnel

Step 1: Identify needed employees.

A) How many employees do you have? _____

B) What are the job titles and skills needed by employees?

Step 2: Identify source of employees.

Good employees can make the difference between a successful business and a marginal one. It is important to know where to find qualified employees and where potential employees can receive training, whether on the job or through an outside source.

A) How will you obtain needed employees?

B) What problems will you have finding competent employees?

C) What training is available for employees?

Step 3: Identify costs of employees.

The costs associated with having employees are much greater than the wages you have agreed to pay. There are costs that are required by law, as well as many optional costs.

A) What are the base wages or salaries?

B) What will be the cost of required employee benefits?

Employer portion of Social Security _____

Federal and state unemployment taxes _____

Workers compensation insurance _____

C) What will be the cost of optional employee benefits?

Medical/dental insurance _____

Life/disability insurance _____

Pension/profit-sharing plan _____

Step 4: Determine when to develop needed written policies.

Written job descriptions that clearly define the duties of each employee and a written personnel policies manual that details the relationship between employee and employer are vital documents.

A) When will you complete your written job descriptions? _____

B) When will you complete a written personnel manual? _____

Needed employees:

Source of employees:

Costs of employees:

Written personnel policies:

Products/Services

Step 1: Identify products offered for sale.

A) What products does your business sell?
B) Who are your key product suppliers?
C) What makes your products unique?
D) Why will customers purchase the products from you?

Step 2: Define the economics of products being sold.

A) What prices will be charged for these products?
B) What costs are associated with these products?
C) How profitable and competitive are these prices?
D) What levels of inventory will be required?

Step 3: Identify services offered for sale.

Unlike products, services do not generally carry a brand name for the customer to choose. Instead the customer often chooses a service based on impressions of your business. Services are more abstract to the customer than products because there is nothing there for the customer to feel or see. However, like products, your services must have some attributes which will make the customer desire them.

A) What services do you provide?
B) What problems do these services solve?
C) What makes these services unique?

Step 4: Define economics of services.

A) What prices will be charged for these services?
B) What costs will be associated with these services?
C) Will these services be profitable and competitively priced?

Products offered for sale:

Economics of products offered for sale:

Services offered for sale:

Economics of services offered for sale:

28

Customers

Step 1: Describe your customer.

If your customers are other businesses, the following list of characteristics may be useful in defining your typical customer.

Industry: _____

Annual sales volume: _____

Number of employees: _____

Age of business: _____

Minimum purchase amount: _____

If your customers are members of the general public, the following list of characteristics may be helpful.

Marital status: _____ Sex: _____

Income level: _____ Age range: _____

Religion: _____ Race: _____

Activities: _____

Step 2: Determine location of customers.

A) What distance are customers willing to travel to buy from you?

_____

B) What distance will you travel to sell to your customers?

_____

Step 3: Determine number of potential customers.

This step requires doing some homework. If selling to the general public, you need to look at some census data. If selling to other businesses, there are many potential sources of information, one of the best being a trade association. Check with your local SBDC office or visit your local library.

A) How many of the customers you described reside within the geographical limits you have determined?

_____

Step 4: Determine number that will purchase from you.

A very tough question indeed! You need to consider your competition, both in numbers and quality; we will address this issue in a coming section. You also need to realize that some potential customers will not purchase the product or service from you or a competitor.

A) What number of potential customers will purchase the products or services you offer from either you or a competitor? _____

B) What percentage of those who do make a purchase will choose your business?

_____

C) Multiply the above number and percentage together to determine number of potential customers that will purchase from your business. _____

Step 5: Determine average customer sales per year.

Time to do more homework. Trade association or industry publications are good sources of data needed in this section.

A) How many purchases will the average customer make during a year?

_____

B) How much will the average customer spend for each purchase?

_____

C) Multiply these two figures together to determine the amount an average customer will spend each year.

_____

Step 6: Determine your annual sales volume.

You now know the number of customers and the average amount each customer will spend per year. Multiply these two figures together to calculate your expected annual sales volume.

_____

Step 7: Evaluate the annual sales volume figure.

Does the number you calculated in the previous step make sense? If not, go back to the first step and try again.

Location

Step 1: Describe the location of your business.

A) What is the address of your business?
B) What features make this a good location for your business?
C) What nearby businesses will help you attract customers?

Step 2: Describe the appearance of your business.

A) What are the physical features of your building?
B) What are the appearances of other nearby businesses?

Step 3: Determine future needs of your location.

A) What renovations will be needed and what are the costs?
B) What are the prospects for business growth in the area?

Step 4: Identify occupancy costs of location.

A) What are the terms of lease or purchase for your location?
B) What are the annual costs of your location?

Step 5: Prepare visual aids to show location to outsiders.

Location is an extremely important factor for any business. For most retail and many small service businesses, location can be critical to success. For retail and service businesses, customer access is extremely important when evaluating a location. For wholesale and manufacturing businesses, the availability of resources—such as labor, materials, transportation, and utilities—are very important. It is often easier to describe your location to an outsider through use of maps, pictures, and a diagram of the layout.

Take pictures of your business and the surrounding businesses in your area.

On a copy of a map of the area, indicate the location of your business and any major reference points.

Draw an accurate diagram of your floor space, indicating location of equipment, furniture, and fixtures.

Step 6: Obtain copies of legal documents.

You should have readily available a copy of the lease or purchase agreement and any other legal documents that may affect your ability to use the location for your business.

Location of business: _____

_____

_____

_____

_____

Appearance of business: _____

_____

_____

_____

_____

Future prospects of the location: _____

_____

_____

_____

_____

Annual occupancy costs: _____

Rent or mortgage payments: _____

Property taxes: _____

Maintenance and repairs: _____

Insurance: _____

Utilities: _____

Other costs: _____

Total annual costs: _____

Total annual costs per square foot: _____

Competitive Analysis

A key to the success of your business is establishing a unique market niche. In this section you will compare your business to your four major competitors. Use the form on the following page to record the rankings. Be honest with yourself—the purpose is to help identify areas where you have a competitive advantage as well as areas for potential improvement.

Step 1: Identify your four major competitors.

Step 2: Compare your business to the competition.

For each of the nine areas explained below, compare your business to your competitors. Rank the businesses on a scale of 1 to 5, with 1 being the best and 5 the worst.

1) **Image**—This includes both the physical appearance of the business and the reputation of the business in the community.
2) **Location**—How convenient is the location for customer access? Key things to consider are distance from customers, traffic access, parking, and visibility.
3) **Layout**—Consider the physical layout of the floor space, especially as it relates to serving customers.
4) **Atmosphere**—Is the feeling a customer has in the place of business suitable for the type of business?
5) **Products**—Key things to consider are completeness of product lines and name brands in stock.
6) **Services**—Consider both quantity and quality of services being offered.
7) **Pricing**—This is difficult to compare but assume that lowest prices are most attractive to customers if all else is equal.
8) **Advertising**—Is advertising using media that reach the target market?
9) **Sales methods**—What are the selling techniques used to make sales to customers once they are at the place of business?

Step 3: Identify changes to improve your competitive position.

Names and addresses of four major competitors:

A: _____

B: _____

C: _____

D: _____

For each area of comparison rank you and your four competitors on a scale of 1 (high) to 5 (low).

		Competitor			
Areas of Comparison	**You**	**A**	**B**	**C**	**D**
1) Image					
2) Location					
3) Layout					
4) Atmosphere					
5) Products					
6) Services					
7) Pricing					
8) Advertising					
9) Sales methods					

List changes that will improve your competitive position:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Marketing Strategy

Step 1: Define pricing strategy.

In the following questions, all references to products also apply to services.

A) How do you calculate the price for each product?
B) What factors have you considered in setting prices?
C) Which products' sales are very sensitive to price changes?
D) Which products will attract customers at sale prices?
E) How important is pricing in your overall marketing strategy?
F) What time of year will sales pricing be important?
G) What are your discount policies?
H) What pricing policy do you use for slow-moving inventory?

Step 2: Define promotional strategy.

A) What advertising media will you use?
B) What days of the week will you use various media?
C) What media will be used during various seasons of the year?
D) How do you display your merchandise?

Step 3: Define customer services.

A) What special customer services do you offer?
B) What types of payment options do you offer?
C) How do you handle merchandise customers return?

Pricing strategy:

Promotional strategy:

Customer services:

Personal Financial Statement

Many financial institutions (banks, etc.) will require information about your personal financial resources. The work sheet on the next page will help you prepare a personal financial statement. This statement should be prepared *before* putting your personal assets into the business.

Step 1:

Prepare a list of all assets you own, whether these assets are paid for or not. Your market value is the amount you would receive by selling the asset for cash.

Step 2:

Add the column to find Total Assets.

Step 3:

Prepare a list of your liabilities (the money you owe).

Step 4:

Add the column to find Total Liabilities.

Step 5:

Calculate your Net Worth by the following method:
Net Worth = Total Assets – Total Liabilities

Prepared as of _____

Assets

Cash—checking accounts	$ _____
Cash—savings accounts	_____
Notes (contracts)—owed to you	_____
Certificates of deposits	_____
Life insurance (cash value)	_____
Securities—stocks, bonds	_____
Real estate (market value)	_____
Vehicles (market value)	_____
Individual retirement plans, etc.	_____
Other assets (specify)	_____
TOTAL ASSETS	$ _____

Liabilities:

Current bills—you owe	$ _____
Mortgages on real estate	_____
Loans—you owe	_____
Taxes—you owe	_____
Other liabilities	_____
TOTAL LIABILITIES	$ _____

Net Worth

(Total assets – total liabilities)	$ _____

Sales Forecast

Forecasting sales of your product and/or services is the starting point for your financial projections. The sales forecast is extremely important, so it is important you use realistic estimates. Before completing this section, you may want to review the Marketing Plan section of this book.

Step 1:

Fill in the units-sold line for products 1, 2, and 3 for each month. Instead of different products, you may choose to use different departments, customer groups, or other factors.

Step 2:

Fill in the sales price per unit for products 1, 2, and 3.

Step 3:

Calculate the total sales for each of the different products (units sold x sales price per unit).

Step 4:

Calculate the sales (all products) for each month—add down the columns.

Step 5:

Calculate the yearly sales for each product—add across the rows.

Sales Forecasts-
First Year

Product 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Yearly Total
Units Sold													
Sale Price/Unit													
Total Sales													
Product 2													
Units Sold													
Sale Price/Unit													
Total Sales													
Product 3													
Units Sold													
Sale Price/Unit													
Total Sales													
Total Sales													
All Products													

Cost of Goods Sold

In the previous section you forecasted the sales of each product or service by month. In this section you will compute your cost for the products you will sell. For example, you might sell a product for $50.00 (the retail price), but your cost of this product might be $30.00 (which includes freight).

If your business sells only a service, you will not have cost of goods sold. If so, you do not need to complete this section and can go to the next chapter.

To complete this chapter, you will need to use data from the previous chapter (Sales Forecast).

Step 1:

Fill in the units-sold line for products 1, 2, and 3 for each month.

Step 2:

Fill in your cost per unit for products 1, 2, and 3.

Step 3:

Calculate the total cost for each of the products—units sold x cost per unit.

Step 4:

Calculate the cost of goods sold—all products for each month—add down the columns.

Step 5:

Calculate the yearly sales for each product—add across the rows.

Cost of Goods Sold- First Year

Product 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Yearly Total
Units Sold													
Cost/Unit													
Total Cost													
Product 2													
Units Sold													
Cost/Unit													
Total Cost													
Product 3													
Units Sold													
Cost/Unit													
Total Cost													
Cost of Goods Sold													
All Products													

Operating Expenses—Labor-Related

Salary expense is your first major category of operating expenses. In this section you will calculate the **total cost** of having employees working for your business. The total includes: 1) wages and salaries, 2) payroll taxes required by law, and 3) optional fringe benefits you agree to pay for your employees.

It's likely the number of employees (and hours worked) will vary from month to month, especially if your business has seasonal highs and lows. Don't forget to include the wages of **part-time** employees.

Step 1:

Fill in a brief title for each employee required in your business.

Step 2:

Fill in the salary or wage to be paid each employee for each month.

Step 3:

Calculate the total monthly **salaries**—add down the columns.

Step 4:

Calculate the yearly salaries for each position—add across the rows.

Step 5:

Calculate the three types of **payroll taxes** for each of the 12 months. Now add down the columns and across the rows as in steps 3 and 4.

Step 6:

Calculate the **optional employee benefits** for each of the 12 months. Now add down the columns and across the rows as in steps 3 and 4.

Step 7:

Calculate the **total** labor-related operating expense for each month.

Operating Expenses—Labor-Related
First Year

Salary Per Month Position	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Yearly Total
1													
2													
3													
4													
5													
TOTAL													
Payroll Taxes													
Employer Portion—Social Security													
Federal and State Unemployment													
Worker's Compensation Insurance													
TOTAL													
Optional Employee Benefits													
Medical/Dental Insurance													
Other Benefits													
TOTAL													

Operating Expenses-Nonlabor

Nonlabor expenses include a wide variety of expenses required to operate a business. Many of these expenses are referred to as overhead. The term means that these costs are **fixed**—they will remain constant regardless of the sales level. For example, your rent might be $500 per month—it stays **fixed** and does not change as sales go up or down over the months.

On the other hand, some expenses do increase and decrease as sales increase or decrease. These expenses are variable expenses. An example might be your car/delivery expense—as your sales increase, your delivery expense probably would increase.

Step 1:

Review the expenses listed on the facing page. It's likely you can use this list for your business expenses. You may have some expenses which are not listed here—write them in the "other" spaces.

Step 2:

Fill in your monthly estimate for each category of expense. Remember that some of these expenses will vary throughout the year, especially for businesses with seasonal sales.

Step 3:

Calculate total expenses for each month—add down the columns.

Step 4:

Calculate yearly totals for each expense—add across the rows.

Operating Expenses—Nonlabor—First Year

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Yearly Total
Rent													
Utilities													
Car/Delivery													
Supplies													
Advertising													
Legal/Accounting													
Insurance													
Bad Debts													
Interest													
Other													
Depreciation	(LEAVE THIS BLANK—FOR NOW)												
TOTALS													

Capital Equipment

This section will help you plan purchases of capital equipment needed to start your business. Capital equipment is defined as assets which have useful lives of more than one year. Examples include machines, equipment, office furniture, and computers.

This section also will help you calculate the monthly **depreciation** for each capital asset. Depreciation is defined as the original cost of the equipment divided by the useful life (in months) of the equipment. For example, a truck might cost $6,000 and have a useful life of five years (60 months). The truck's monthly depreciation would be $100 per month ($6,000 divided by 60 months).

Step 1:

List each piece of equipment needed to start your business.

Step 2:

Fill in the cost required to buy each piece of equipment (new or used).

Step 3:

Estimate the useful life (in months) of each piece of equipment.

Step 4:

Fill in the monthly depreciation for each piece of equipment (cost divided by the useful life in months).

Step 5:

Calculate the totals for capital equipment and monthly depreciation.

Equipment	Cost	New or Used?	Useful Life (in Months)	Monthly Depreciation
	$			$

Total Cost—
Capital Equipment $_____

Total Monthly
Depreciation $_____

Start-up Expenses

Start-up expenses are the various expenses it takes to open your doors for business. Some of these expenses will be one-time expenditures, while others will occur every year. Examples of these expenses are listed on the next page.

Step 1:

Review the expenses listed on the next page. You probably can use this list for the expenses for your business. You may have some expenses which are not listed here—write them under "Other expenses."

Step 2:

Estimate your cost for each expense.

Step 3:

Calculate the total for your start-up expenses.

EXPENSE	COST
Total cost of **capital equipment**—find this total on page 43	$ _____
Beginning inventory of merchandise—for retailing businesses	_____
Legal fees	_____
Accounting fees	_____
Licenses & permits	_____
Remodeling work	_____
Deposits (public utilities, etc.)	_____
Advertising (grand opening, etc.)	_____
Promotions (door prizes, etc.)	_____
Other expenses:	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
TOTAL START-UP EXPENSES	$_____

Projected Income Statement-Year 1 (by Months)

You are now ready to assemble the data for your projected income statement. This statement will calculate your net profit or net loss (before income taxes) for each month.

Step 1:

Fill in the sales for each month. You already estimated these figures on page 35—just recopy them on the work sheet.

Step 2:

Fill in the cost of goods sold for each month. You already estimated these figures on page 37—just recopy on the work sheet.

Step 3:

Calculate the Gross Margin for each month (Sales minus Cost of Goods Sold).

Step 4:

Fill in the three categories of Operating Expenses—Labor. You estimated these figures on page 39—just recopy them.

Step 5:

Fill in the Operating Expenses—Nonlabor. You estimated these figures on page 41—just recopy them.

Step 6:

Fill in the Monthly Depreciation Expense. You estimated this figure on page 43—just recopy it for each of the 12 months.

Step 7:

Calculate the Total Operating Expenses for each month.

Step 8:

Calculate the Net Profit or Net Loss (Before Income Taxes) for each month (Gross Margin minus Total Operating Expenses).

Projected Income Statement-
Year 1 (by Months)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Yearly Total
Sales													
Cost of Goods Sold													
Gross Margin													
Operating Expenses													
Salaries													
Payroll Taxes													
Employee Benefits													
Rent													
Utilities													
Car/Delivery													
Supplies													
Advertising													
Legal/Accounting													
Insurance													
Bad Debts													
Interest													
Other													
Depreciation													
Total Operating Expenses													
Net Profit (or Loss) Before Income Taxes													

Projected Income Statement-Years 2 and 3 (by Quarters)

On the previous page you completed an income statement for your **first** year of operations. In this section you will complete statements for years 2 and 3, but you will do it by **quarters** (rather than by months as you did for year 1).

You just need to follow the same eight steps used on page 46 to complete the income statements for years 2 and 3.

Projected Income Statement- Years 2 and 3 (by Quarters)

	1st Qtr.	2nd Qtr.	3rd Qtr.	4th Qtr.	Total Year 2	1st Qtr.	2nd Qtr.	3rd Qtr.	4th Qtr.	Total Year 3
Sales										
Cost of Goods Sold										
Gross Margin										
Operating Expenses										
Salaries										
Payroll Taxes										
Employee Benefits										
Rent										
Utilities										
Car/Delivery										
Supplies										
Advertising										
Legal/Accounting										
Insurance										
Bad Debts										
Interest										
Other										
Depreciation										
Total Operating Expenses										
Net Profit (or Loss) Before Income Taxes										

Projected Cash Flow-Year 1 (by Months)

Cash flow projections are among the most critical financial projections you will make. You will calculate your cash receipts and the cash disbursements for each month. If the cash receipts are greater than the cash disbursements, you will have a **positive cash flow.** If the cash receipts are less than the cash disbursements, you will have a **negative cash flow.** Negative cash flows are enclosed in brackets. Here is an example: **($5218).**

Step 1:

Fill in your beginning cash balance for the first month.

Step 2:

Fill in the various categories for Cash Receipts and total them—**for the first month only.**

Step 3:

Fill in the various categories for Cash Disbursements and total them—**for the first month only.**

Step 4:

Calculate the Net Cash Flow for the first month (Total Cash Receipts minus Total Cash Disbursements).

Step 5:

Calculate the Ending Cash Balance for the first month—Beginning Cash Balance plus a **positive** Net Cash Flow (or minus a **negative** Net Cash Flow).

Step 6:

Fill in the Beginning Cash Balance for the second month (which is the Ending Cash Balance for the first month).

Step 7:

Repeat the first six steps for each of the twelve months—remember to complete one month at a time!

Projected Cash Flow-
Year 1 (by Months)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Beginning Cash Balance												
Cash Receipts												
Cash Sales												
Collect Account Receivables												
Loans from Banks, Etc.												
Other Receipts												
Total Cash Receipts												
Cash Disbursements												
Purchases (Merchandise)												
Salaries												
Payroll Taxes/Fringe Benefits												
Rent												
Utilities												
Interest												
Other: _____												
Other: _____												
Purchase Capital Equipment												
Loan Principal Repayment												
Owner's Withdrawals												
Total Cash Disbursed												
Net Cash Flow												
Ending Cash Balance												

Projected Cash Flow– Years 2 and 3 (by Quarters)

On the previous page you completed the cash flow projections for your **first** year of operations. In this section you will complete the cash flow projections for years 2 and 3, and you will do it by **quarters.**

You just need to follow the same seven steps used on the previous pages. Remember to complete one quarter at a time!

Cash Flow Projections- Years 2 and 3 (by Quarters)

	1st Qtr.	2nd Qtr.	3rd Qtr.	4th Qtr.	1st Qtr.	2nd Qtr.	3rd Qtr.	4th Qtr.
Beginning Cash Balance								
Cash Receipts								
Cash Sales								
Collect Account Receivables								
Loans from Banks, Etc.								
Other Receipts								
Total Cash Receipts								
Cash Disbursements								
Purchases (Merchandise)								
Salaries								
Payroll Taxes/Fringe Benefits								
Rent								
Utilities								
Interest								
Other: _____								
Other: _____								
Purchase Capital Equipment								
Loan Principal Repayment								
Owner's Withdrawals								
Total Cash Disbursed								
Net Cash Flow								
Ending Cash Balance								

Sources and Uses of Financing

This section is another critical financial forecast—what will be the **sources** of your initial financing? The next step—how will you **use** this financing to buy the assets needed to open your doors for business?

This section will not be used if you already own an **existing** business.

Step 1:

Fill in the cash amounts to be invested by the various owners.

Step 2:

Fill in the market value of the noncash assets to be invested by the various owners. Examples include equipment, vehicles, and buildings.

Step 3:

Fill in the bank loans to your business—both short-term (one year or less) and long-term.

Step 4:

Fill in the amounts of personal loans which are likely secured by your personal assets (your home for example).

Step 5:

Fill in any Small Business Administration loans or loans from any other sources.

Step 6:

Fill in the amounts of cash used to buy various assets in the Uses of Financing section.

Step 7:

Fill in the noncash assets contributed by the owners (use the same amounts that you listed in the Sources of Financing section).

Step 8:

Total both sections (Sources and Uses)—they should equal.

Sources of Financing

Investment of cash by owner #1	$_____
Investment of cash by owner #2	_____
Investment of noncash assets by owner #1	_____
Investment of noncash assets by owner #2	_____
Bank loans to business—short-term	_____
Bank loans to business—long-term	_____
Bank loans—personal	_____
Small Business Administration loans	_____
Other (specify)	_____
Total Sources of Financing	$_____

Uses of Financing

Land	$_____
Buildings	_____
Equipment	_____
Remodeling	_____
Initial inventory	_____
Working capital to pay operating expenses	_____
Noncash assets contributed by owners (use same amount as in Sources)	_____
Other assets (specify)	_____
Total Uses of Financing	$_____

Balance Sheet

The balance sheet can be compared to a picture of your financial condition on a **particular** day. This statement is a list of your assets (at your cost), your liabilities (your debts), and your equity in those assets.

You are going to prepare a balance sheet at the **start-up** date of your business. You should include the assets and liabilities on the day you are ready to open your doors for business.

Step 1:

Fill in the amounts for each of the Current Assets and calculate the Total Current Assets.

Step 2:

Fill in the amounts for Fixed Assets—Land, Buildings, and Equipment—at the price you paid for these items.

Step 3:

Fill in a zero (0) on the lines for the Accumulated Depreciation below both Buildings and Equipment. The Book Value is equal to the cost minus the Accumulated Depreciation. Now calculate Total Fixed Assets.

Step 4:

Calculate the Total Assets (Total Current Assets + Total Fixed Assets).

Step 5:

Fill in the amounts for each liability and calculate the required totals as you did in Steps 1, 2, and 3.

Step 6:

Calculate the Owner's Equity (Total Assets − Total Liabilities).

Step 7:

Fill in the amount of Total Liabilities + Owner's Equity. This amount should equal the amount for Total Assets.

Balance Sheet

Prepared as of: _____

Assets

Current Assets			
Cash		$_____	
Accounts receivable		_____	
Inventory		_____	
Prepaid expenses		_____	
Other current assets		_____	
Total Current Assets			$_____
Fixed Assets			
Land		_____	
Buildings	$_____		
Less accum. depr.	_____		
Book value—building		_____	
Equipment	_____		
Less accum. depr.	_____		
Book value—equipment		_____	
Other fixed assets		_____	
Total Fixed Assets			$_____
Total Assets			$_____

Liabilities

Current Liabilities			
Accounts payable		$_____	
Federal & state taxes owed		_____	
Other current liabilities		_____	
Total Current Liabilities			$_____
Long-term Liabilities			
Notes payable to bank		$_____	
Mortgages payable		_____	
Other long-term liabilities		_____	
Total Long-term Liabilities			$_____
Total Liabilities			$_____
Owner's Equity			$_____
Total Liabilities + Owner's Equity			$_____

69

Break-Even Analysis

The break-even point is **the** level of sales at which your total sales exactly covers your total costs and operating expenses. This level of sales is called the Break-Even Sales Level (BEP sales).

In other words, at the BEP sales level, you will make a zero profit. If you sell **more** than the BEP sales level, you will make a net profit. If you sell **less** than the BEP sales level, you will make a net loss.

The work sheet will calculate your BEP sales level for any year of operations. The steps listed below will assume that you are calculating the BEP sales level for **Year 1.**

Step 1:

Fill in your Total Sales, Total Cost of Goods Sold, and Total Gross Margin for Year 1. Refer to page 47 for these figures.

Step 2:

Calculate the Gross Margin % using the formula which is given on the work sheet. The Gross Margin % tells you what **percentage** of each dollar of sales results in Gross Margin.

Step 3:

Fill in the Total Operating Expenses for year 1. You have already calculated this figure on page 47.

Step 4:

Calculate the BEP sales level using the formula which is given. You need to reach this level of sales just to break even.

Step 1:

Total Sales $_____

Total Cost of Goods Sold $_____

Total Gross Margin $_____

Step 2:

$$\text{Gross Profit \%} = \frac{\text{Total Gross Margin}}{\text{Total Sales}} = \frac{\$_____}{\$_____}$$

Gross Margin % = 0.___ ___ ___
(Leave the Gross Margin % in a decimal format. The correct format is 0.347—not 34.7%).

Step 3:

Total Operating Expenses = $_____

Step 4:

$$\text{BEP Sales Level} = \frac{\text{Total Operating Expenses}}{\text{Gross Margin \%}} = \frac{\$_____}{0.___ ___ ___}$$

BEP Sales Level = $_____

Timetable

This is a work sheet that you will need to work on periodically as you progress in the workbook. The purpose is to assure that key activities vital to the success of your business are identified and completed.

Step 1: Identify key activities.

By reviewing other portions of your business plan, compile a list of activities that are vital to the successful operation of your business.

Step 2: Assign responsibility for each activity.

For each identified activity, assign one person primary responsibility for the completion of that activity.

Step 3: Determine scheduled start date.

For each activity determine the date when work will begin. You should consider how the activity fits into your overall plan as well as the availability of the person responsible.

Step 4: Determine scheduled finish date.

For each activity determine when the activity must be completed.

Activity	Person	Start Date	Finish Date

Summary

Step 1: Verify completion of previous pages.

You should have finished all the other sections in the workbook before continuing any further.

Step 2: Identify your business plan audience.

What type of person are you intending to satisfy with this business plan? The summary should briefly address all the major issues that are important to this person. Keep in mind that this page will probably be the first read by this person. It is extremely important the summary be brief yet contain the information most important to the reader. This section should make the reader want to read the rest of your plan.

Step 3: Write a one-page summary.

You will now need to loosen up your writing hand because it is time to write no more than a page, 25 lines to be exact, summarizing all the previous work sheets you have completed.

Determine which sections are going to be most intersting to your reader. Write one to three sentences that summarize each of the important sections.

These sentences should appear in the order of the sections of your business plan. Keep in mind that the sentences must fit together to form a summary, not appear to be a group of loosely related thoughts.

You may want to have several different summaries, depending on who will read the business plan.

Supporting Exhibits

Step 1: Identify desired supporting exhibits.

Using the checklist, identify documents you will use as supporting exhibits for your business plan.

Step 2: Collect these supporting exhibits.

Complete any documents that are not readily available and obtain copies of items that already are in existence. Use the checklist to keep track of exhibits you have gathered and ones that still need to be assembled.

Exhibit	Needed?	Completed?
Historical financial statements		
Tax returns		
Resumes		
Organizational chart		
Floor layout		
Map showing location		
Job descriptions		
Legal documents		
Credit reports		
Patents		
Letters of reference		
Photos of business		
Bills of materials		
Routing slips		
Market survey report		

Checklist for Starting a New Business

☐ 1. **Registration of an assumed business name:** You need to register an assumed business name with the Department of Commerce in Salem.

☐ 2. **State occupation permits and licenses:** You need to apply for the privilege of engaging in certain professions, businesses, and occupations with the Department of Commerce in Salem.

☐ 3. **Employer's application for identification number:** You must apply for this identification number at an Internal Revenue Service office or at a Social Security office.

☐ 4. **City business license:** You need to apply at your city hall if a business and occupation tax is in effect.

☐ 5. **State withholding tax return:** You need to file these returns with the Department of Revenue in Salem.

☐ 6. **Status report:** You need to file this report to determine your liability for contributions for unemployment compensation. File this report with the Employment Division in Salem.

☐ 7. **Employer's written application to state compensation department:** This application is for those employers who have other than "direct responsibility."

☐ 8. **Occupational Safety and Health Administration:** You need to contact this federal agency to determine if there are regulations which apply to your business. Contact the Accident Prevention Division of the Worker's Compensation Board in Salem.

☐ 9. **Department of Environmental Quality:** You possibly may need to check with this state agency about regulations involving water, air, and noise pollution. Contact the agency office in Portland.

☐ 10. **Legal concerns:** You should consult an attorney regarding your form of business ownership, leases, contracts, and such.

☐ 11. **Accounting concerns:** You should consult your accountant regarding bookkeeping systems, income tax planning, income tax returns, payroll reports, and similar items.

☐ 12. **Insurance concerns:** You should consult your insurance agent about various forms of insurance: fire, automobile, employee health and life, fidelity (insuring your business against employee theft), burglary and vandalism, business interruption, and key person insurance.

☐ 13. **Banking concerns:** You should consult your banker about establishing a line of credit, checking accounts, your future borrowing requirements, and other concerns.

☐ 14. **Trade associations:** You should contact these associations for helpful information about starting your business.

☐ 15. **Chamber of commerce:** You should contact your chamber regarding its helpful services for new businesses in the community.

☐ 16. **Economic development agencies:** You may want to contact your city, county, or the State of Oregon for resources to help you start your business.

☐ 17. **Small Business Development Centers:** You may want to contact one of these centers for assistance in starting your business. See the inside back cover for the locations of these centers which are sponsored by the Small Business Administration.

Sources of Information- Federal Agencies

Economic Development Administration
1220 SW Third Avenue
Portland, Oregon 97204
221-3078

Small Business Administration
1220 SW Third Avenue
Portland, Oregon 97204
221-2682 (Loan Assistance)
221-3441 (Management Assistance)

Internal Revenue Service
1220 SW Third Avenue
Portland, Oregon 97204
221-3960

Department of Commerce
1220 SW Third Avenue
Portland, Oregon 97204
221-3001 (International Trade)
221-3078 (Economic Development)

Department of Labor
1220 SW Third Avenue
Portland, Oregon 97204
221-3057 (Wage & Hour Division)
221-2251 (Occupational Safety)

Farmers Home Administration
1220 SW Third Avenue
Portland, Oregon 97204
221-2735

Interstate Commerce Commission
1500 SW First
Portland, Oregon 97204
221-3102

Environmental Protection Agency
522 SW Fifth
Portland, Oregon 97204
221-3250

Sources of Information- State of Oregon Agencies

Department of Economic Development
595 Cottage Street NE
Salem, Oregon 97310
373-1200
1-800-233-3306 (Toll-free)

Permit & Regulation Assistance
Intergovernmental Relations Division
240 Cottage Street SE
Salem, Oregon 97310
373-1999

Oregon Bureau of Labor
Technical Assistance Unit
555 13th NE
Salem, Oregon 97310
373-1435

Oregon Employment Division
875 Union Street NE
Salem, Oregon 97311
378-8998

Oregon Department of Revenue
955 Center Street NE
Salem, Oregon 97310
378-3390

Oregon Department of Agriculture
Agriculture Development & Marketing
635 Capital NE
Salem, Oregon 97310
378-3787

References

1. Baty, Gordon B.: *Entrepreneurship for the Eighties,* Reston Publishing Company, Reston, Virginia, 1981.

2. Brant, Steven C.: *Entrepreneuring,* Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1982.

3. Goldstein, Arnold S.: *Starting on a Shoestring,* John Wiley and Sons, New York, New York, 1984.

4. Osgood, William R.: *Planning and Financing Your Business,* Van Nostrand Reinhold Company, New York, New York, 1983.

5. Taylor, John R.: *How to Start and Succeed in a Business of Your Own,* Reston Publishing Company, Reston, Virginia, 1978.

6. Welsh, John A., and White, Jerry F.: *The Entrepreneur's Master Planning Guide,* Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.

7. White, Richard M., Jr.: *The Entrepreneur's Manual,* Chilton Book Company, Radnor, Pennsylvania, 1977.

Evaluation

The authors need and want your feedback. Please take a few minutes of your time to answer these questions. Your comments will help us improve the workbook and benefit users of future versions of the workbook. Thanks for your assistance.

Why did you decide to use the workbook?

What benefits did you receive from using the workbook?

What sections of the workbook were most valuable to you?

What sections of the workbook were least valuable to you?

Did you find the workbook easy to use? Why or why not?

What changes would make the workbook easier to use?

How much assistance did you have in completing the workbook?

What is your overall opinion of the workbook's value?

Would you recommend the workbook to others? Why or why not?

Your name and address (optional):

Thank you for taking the time to complete this evaluation. Please mail it to the authors at the following address:

Sargent/Chambers
Business Division
Linn-Benton Community College
6500 SW Pacific Blvd.
Albany, Oregon 97321

Oregon Small Business
Development Center Network

Su Plan de Negocio

SBA

Los siguientes libretos forman parte de la serie de publicacde la cadena del Centro de Desarrollo de Empresas Pequeñas de Oregon (Oregon Small Business Development Center Network) (OSBDCN)

Your Business Plan

Maynard N. Chambers and Dennis J. Sargent, CPA

Small Business Bibliography

Edited by Wendell F. Anderson

Financing Your Small Business

Clark Compton

Su Plan de Negocio (Spanish version of Your Business Plan)

Maynard N. Chambers and Dennis J. Sargent, CPA
Translated by Robert Ivan Berger

Your International Business Plan

Edited by John Otis

Small Business Marketing

Chris Pryor
Edited by Edward "Sandy" Cutler and Roger Smith

Your Marketing Plan

Chris Pryor
Edited by Edward "Sandy" Cutler and Roger Smith

Estas publicaciones pueden ser ordenadas desde cada uno de los Centros de Desarrollo de Empresas Pequeñas (Small Business Development Center) mencionados en la cubierta trasera al igual que de la oficina del director estatal del OSBDCN, localizada en 1059 Willamette Street, Eugene, OR 97401, o desde la SBA, cuya dirección se menciona debajo.

El contendio está basado en el trabajo de la Administración de Empresas Pequeñas de los E.U. (U.S. Small Business Administration) bajo contrato cooperativo número SB-2M-00100-02. Las opiniones, conclusiones o recommendaciones expresadas en esta publicación son exclusivas del autor y no reflejan necesariamente las posiciones de la administración (U.S. Small Business Administration).

© 1986 Oregon Small Business Development Center Network.

Esta publicación fue producida con fondos de las agencias siguientes:

SBA

U.S. Small Business Administration
Federal Building
1220 S.W. Third Avenue, Room 676
Portland, Oregon 97204-2882

Oregon Department of Education
700 Pringle Parkway, S.E.
Salem, Oregon 97310

Parte de la publicación fue posible gracias al aporte financiero de Charles Stewart Mott Foundation a los Partners of the Americas Center of Community Education.

Partners of the Americas
1424 K Street, N.W.
Washington, DC 20005

Un Libro de Trabajo Para Empresas Pequeñas en Oregon

Dennis J. Sargent, CPA
y
Maynard N. Chambers

Traducido al Español por Roberto Iván Berger
Portland, Oregon

87

Prefacio

Este libro de trabajo ha sido preparado para distribución por la Cadena del Centro de Desarrollo de Empresas Pequeñas de Oregon (Oregon Small Business Development Center Network), (la CCDEP). Se diseño con la intención de ser usado por aquellos investigando la posibilidad de iniciar su primer negocio, tanto como por aquellos dueños de negocios con muchos años de experiencia que nunca han preparado por escrito un plan de negocio.

La preparación de un plan de negocio, a veces llamado estudio de viabilidad, es un paso crítico pero a menudo pasado por alto en el manejo de una empresa en la preparación de su plan de negocio. Este libro de trabajo le guiará en la preparación de su plan de negocio.

Los materiales presentados aquí son el resultado de haber trabajado con varios centenares de aspirantes y actuales dueños de empresas pequeñas a través de programas ofrecidos en el Linn-Benton Community College (LBCC) en Albany, (Colegio Communal Linn-Benton). Queremos agradecerles a aquellos con los que hemos trabajado y a la administración de LBCC por haber hecho posible este proyecto. También deseamos darles las gracias a todas aquellas personas que nos dieron su valiosa contribución en la preparación de este libro de trabajo, especialmente a los directores de la CCDEP y a los profesores de Administración de Empresas Pequeñas en todo el Estado de Oregon.

Dennis J. Sargent es actualmente Profesor de Administración de Empresas Pequeñas en LBCC. El ha trabajado, en los últimos dos años, con empresas pequeñas locales. Antes de venir a LBCC él tuvo 10 años de experiencia en el sector comercial privado. Su experiencia incluyó el trabajo que hizo con la firma internacional de contradores oficiales públicos Arthur Anderson & Co., tanto como la experiencia administrativa en la industria privada.

Maynard N. Chambers es actualmente el Presidente del Departmento de Administración de Negocios en LBCC. El ha enseñado cursos de contabilidad, impuestos y finanzas durante los últimos 14 años, y ha sido el Presidente del Departmento de Administración de Negocios por los últimos 10 años. Antes de venir a LBCC tuvo 5 años de experiencia como gerente de proyectos para dos firmas de contratistas eléctricos.

Esperamos que este libro de trabajo pruebe ser un valioso recurso para sus esfuerzos en sus negocios y le urgimos a que comparta su parecer con nosotros devolviéndonos el formulario de evaluación que se encuentra en la parte posterior del libro de trabajo. Si Ud. quisiera discutrir con nosotros el contenido del libro de trabajo o su plan de negocio particular, favor llamarnos a cualquiera de nosotros al teléfono número (503) 967-6505.

Buena suerte con su plan y con su negocio.

Indice

Cómo usar el libro de trabajo 4
Bosquejo del plan de negocios 5
La importancia de la planificación 6
Evaluación personal 8
Establecimiento de metas 10
Propósito del negocio 12
Historial o datos esenciales de la industria 14
Formas de hacer negocio 16
Administración 18
El personal 20
Productos y servicios 22
La clientela 24
La ubicación 26
Análisis competitivo 28
Estrategia del mercado 30
Estado financiero personal 32
Pronóstico de ventas 34
Costo de la mercancía vendida 36
Gastos de operación—relacionados a mano de obra 38
Gastos de operación—no relacionados a mano de obra 40
Bienes de equipo 42
Gastos de apertura 44
Estado de Ingresos proyectados 46
Proyecciones de Flujo de efectivo 50
Fuentes y usos de financiamiento 54
Estado de Situación 56
Análisis del punto que cubre los gastos 58
Itinerario 60
Resumen del plan 62
Documentos de apoyo 64
Lista de verificación para comenzar una nueva empresa 66
Fuentes de información—Agencias Federales 68
Fuentes de información—Agencias del Estado de Oregon 69
Evaluación 71

Como Usar el Libro de Trabajo

El libro de trabajo está diseñado para ser usado paso a paso desde el principio hasta el fin. Las secciones deben ser completadas en el orden que se presentan para así poderle sacar el máximo beneficio al libro de trabajo. Una sugerencia de un método para completar su plan de negocio sigue a continuación:

Paso No. 1: Lea el libro de trabajo rápidamente para obtener una noción general del formato

Paso No. 2: Lea el libro de trabajo cuidadosamente pero no llene los espacios en blanco.

Paso No. 3: Identifique las secciones que estén de acuerdo con sus necesidades.

Determine Ud. cuáles secciones necesita completar para lograr su propósito. Es posible que Ud. tenga que obtener asistencia para que pueda hacer esa determinación. Si Ud. obtuvo su copia de este libro en las oficinas locales de la CCDEP, pídale a uno de los consejeros en la oficina que le ayude a escoger las secciones que más le convengan. Indique las secciones escogidas con una marca (✓) al frente del nombre de cada sección en el índice en la página anterior.

Paso No. 4: Trate de completar los ejercicios y las hojas de trabajo en su propio orden.

Es hora de agarrar su lápiz y de empezar a trabajar. Ud. no debe esperar poder completar el libro de trabajo cuando lo intente la primera vez. Mantenga una lista de cualquier información que Ud. necesite investigar para poder completar el libro de trabajo, pero haga lo máximo que pueda la primera vez.

El libro de trabajo puede ser visto como una serie de ejercicios y hojas de trabajo que resultarán en la completación de su plan de negocio. Las instrucciones para los ejercicios siempre se encontrarán a mano izquierda y los ejercicios a ser completados estarán a mano derecha de la página. Las instrucciones consistirán de pasos numerados, así como en esta página, a menudo con preguntas hechas para ayudarle a entender qué información es requerida por dicho paso. Las respuestas se pueden escribir en ambas páginas, pero la información a mano derecha de la página siempre será la que usará en la completación de su plan de negocio.

Paso No. 5: Investigue la información necesaria para completar el plan.

Paso No. 6: Complete el libro de trabajo.

Paso No. 7: Organice el plan de negocio completado.

Su plan de negocio completado debe de consistir de páginas de este libro de trabajo arregladas en el orden demostrado en la página siguiente. Su plan completado no tendrá todas las páginas en la lista, más bien solamente las secciones que Ud. seleccionó en el paso No. 3.

Bosquejo del Plan de Negocio

Seccion	Página en el Libro de Trabajo	Página en el Plan de Negocios
Portada		
Indice		
Resumen del plan	63	1
Propósito del negocio	13	2
Historial	15	3
Administración	19	4
El personal	21	5
Productos y servicios	23	6
Ubicación	27	7
Análisis de competitivo	29	8
Estrategia del mercado	31	9
Estado financiero personal	33	10
Pronóstico de ventas	35	11
Bienes de equipo	43	12
Gastos de apertura	45	13
Estado de ingresos proyectados	47, 49	14, 15
Proyecciones de flujo en caja (liquidez)	51, 53	16, 17
Fuentes y usos de financiamiento	55	18
Estado de situación	57	19
Análisis del punto que cubre los gastos	59	20
Itinerario	61	21
Documentos de apoyo	65	22

La Importancia de la Planificación

¿Por qué debe Ud. dedicarle tanto trabajo para completar este libro de trabajo?

Hay cinco razones que harán que su inversión de tiempo y esfuerzo valgan la pena.

1) El tiempo que tiene que pasar en pensar las respuestas a las preguntas hechas en este cuaderno lo forzará a que se fije detalladamente en su negocio entero más bien que concentrarse en un aspecto individual.

2) El libro de trabajo completado puede servir como un estudio de viabilidad para ayudarle a evaluar una nueva idea para un negocio, o el continuo éxito de un negocio existente.

3) El libro de trabajo completado le servirá como instrumento para poderle ayudar mejor a administrar la operación de su negocio con más éxito.

4) El libro de trabajo completado le aydará a comunicar sus ideas de negocio a personas fuera de su negocio y podrá servir como punto de partida para resumir una propuesta de financiamiento.

5) Negocios que son administrados basados en un plan, en vez de reaccionar a eventos cuando ocurran, por lo general tienen más éxito.

¿No puedo contratar a alquien que haga esto por mi?

¡¡¡No!!!

Estamos hablando de su negocio, y si el plan de negocio ha de ser útil, debe estar compuesto por sus ideas y ser un producto de sus esfuerzos, no los de otra persona. Si Ud. se siente más cómodo obteniendo asistencia de alguién fuera de su negocio, use esa asistencia para repasar lo que Ud. ha hecho y obtener sugerencias, pero Ud. debe tomar la iniciativa en desarrollar su plan.

¿Por qué es tan importante la planificación?

El proceso de planificación lo fuerza a mirar hacia la futura operación de su negocio y anticipar lo que va a ocurrir. Este proceso lo prepara mejor para el futuro y le da más conocimiento con respecto a su negocio.

¿Cual es el punto final para mi si hago el plan?

Estudios hechos demuestran que los incidentes de fracaso entre nuevas empresas que se basaron en un plan de negocio son significativamente menores que aquellas nuevas empresas sin plan alguno.

¿No es la planificación sólo para las compañías grandes?

La planificación es apropiada para cualquier organización que quiera aproximarse al futuro con un plan de acción. El futuro llega si está preparado o no. Un plan de negocio le ayudará a anticipar el futuro y hacer decisiones bien informadas ya que Ud. ha podido pensar acerca de las alternativas con las que se enfrentará.

¿Qué papel desempeña la planificación en la administración de una empresa?

La planificación es un proceso continuo en la administración de un negocio. El proceso de planificación puede ser visto como algo que consiste de cuatro pasos, demostrados a continuación:

Cada negocio está comprometido en las funciones de hacer decisiones y anotar los resultados de las actividades del negocio. Sin un plan no hay manera significante de evaluar los resultados, de modo que las acciones en el futuro no estarían basadas en un plan revisado, sino que más bien en el instinto revisado. Operar sin un plan rompe el proceso continuo demostrado arriba, y como resultado Ud. administraría su negocio a cabo de sus reacciones a los eventos en vez de poder anticipar y planear dichos eventos.

¿Cuán a menudo debo hacer esto?

Un plan debe ser revisado a medida que se necesite, por lo menos una vez al año. Como se ha discutido previamente, la planificación es un proceso continuo. Ud. se sorprenderá qué tanto más fácil es el plan después de la primera vez, y después de una o dos revisiones, y la cantidad de conocimiento que Ud. tendrá acerca de su negocio.

Evaluación Personal

Paso No. 1: Indique sus puntos fuertes y débiles.

Ser el dueño y administrar una exitosa empresa pequeña es una tarea difícil y de desafío. Hay una gran cantidad de capacidades necesarias en cuanto a características personales, administración de empresas y aspectos técnicos del negocio. Capacidades técnicas se refieren al conocimiento de los productos y servicios requeridos para servir a la clientela.

A) ¿Cuáles son sus puntos fuertes en términos de capacidad técnia?

B) ¿Cuáles son sus puntos débiles en términos de capacidad técnica?

C) ¿Cuáles son sus puntos fuertes en cuanto a la administración de empresas?

D) ¿Cuáles son sus puntos débiles en cuanto a la administración de empresas?

E) ¿Cuáles son sus características personales fuertes?

F) ¿Cuáles son sus características personales débiles?

G) ¿Cómo compensará Ud. los puntos débiles identificados?

Técnicos:

Administración de empresas:

Personales:

Paso No. 2: Complete el ejercicio en la página siguiente.

¿Deberia Ser Yo Propietario de Mi Propio Negocio?

Preguntas	Sí	No
¿Tiene Ud. buena salud?		
¿Planea Ud. de antemano?		
¿Esta Ud. preparado(a) a perder el dinero que le ha invertido a su negocio?		
¿Es Ud. buen(a) lider?		
¿Puede Ud. tomar decisiones?		
¿Tiene Ud. algún entrenamiento en los negocios?		
¿Es Ud. un(a) competidor(a)?		
¿Hace Ud. las cosas a tiempo?		
¿Es Ud. una persona llena de resolución e iniciativa?		
¿Es Ud. un(a) buen(a) organizador(a)?		
¿Puede Ud. vivir sin sacarle dinero al negocio el primer año?		
¿Se adapta Ud. bien a los cambios?		
¿Es Ud. una persona que tiene confianza en si mismo(a)?		
¿Sabe Ud. que muchos dueños de negocios trabajan de 60 a 80 horas semanales?		
¿Permanece Ud. con un proyecto hasta que esté terminado?		
¿Tiene Ud. experienca en el tipo de negocio que está considerando?		

La puntuación del examen de arriba no es indicator de que Ud. debe o no estar en un negocio, pero tiene la intención de darle algunos puntos a considerar. Cualquier respuesta "sí" debe considerarse favorable y cualquier respuesta "no" indica una area con posibles problemas. Ud. debe pensar cuidadosamente sobre las respuestas "no" y determinar cómo va a resolver los problemas que surjan. Después de repasar los resultados de este ejercicio, debe hacerse una pregunta final: ¿Estaría en mejores circunstancias si trabajara para otra persona?

Establecimiento de Metas

El establecimiento de sus metas es a menudo un proceso muy difícil y frustrante. A pesar de todo, es un paso muy importante en la planificación de su negocio. El siguiente ejercicio fué diseñado para ayudarle a clarificar sus metas de negocio tanto como las personales. El establecimiento de metas le da una regla para medir su actuación a medida que progrese a través de su vida. Las metas son muy personales. No hay correctas o incorrectas. Solamente Ud. puede determinar cuáles metas son apropiadas.

Paso No. 1: Defina las metas de largo plazo:

A) ¿Cuáles son sus metas de por vida?

B) ¿Cuáles son sus metas para los próximos 25 años?

Paso No. 2: Defina las metas de término intermedio.

A) ¿Cuáles son sus metas para los próximos siete años?

B) Cuáles son sus metas para los próximos tres años?

Paso No. 3: Defina las metas de término corto?

A) ¿Cuáles son sus metas para el próximo año?

B) ¿Cuáles serían sus metas si Ud. solo tuviera un año más de vida?

Paso No. 4: Defina las metas de su negocio.

Repase las metas de negocio y personales en la lista en los primeros tres pasos y seleccione las metas de negocio que sean compatibles con sus metas personales.

A) ¿Cuáles son sus metas de largo plazo para este negocio?

B) ¿Cuáles son sus metas para los próximos 5 años para este negocio?

C) ¿Cuáles son sus metas para el próximo año para este negocio?

Proposito del Negocio

Paso No. 1: Indique el(los) propósito(s) de su plan de negocio.

La primera decisión importante que Ud. tomar es la de definir claramente los propósitos de escribir este plan de negocio. Puede que sea para poder obtener financiamiento, para servir como guía para la administración de su negocio, para ayudarle a aclarar todos los aspectos de su negocio, o tal vez una combinación de estos.

A) ¿Quién usará su plan de negocio?
B) ¿Que piensa Ud. realizar con este plan escrito?

Paso No. 2: Defina el propósito general de su negocio.

La sección de metas se hizo con el fin de prepararlo para ésto y los siguientes pasos. En este paso, Ud. tendrá que indicar las razones de ser de su negocio y las personales en este empeño. El propósito general debe ser de largo plazo y amplio.

A) ¿Cuáles son los principales propósitos personales para este negocio?
B) ¿Cuáles son los principales propósitos comerciales para este negocio?
C) ¿Son compatibles los propósitos combinado de negocio y personales?

Paso No. 3: Indique metas específicas dirigidas hacia los propósitos generales.

Ud. acaba de decidir los propósitos personales y de negocio para su negocio. Ahora Ud. debe identificar metas específicas que serán pasos para llevar a cabo sus objetivos generales. Las metas son declaraciones definitivas de lo que Ud. quiera que ocurra y debe contener una referencia para establecer, cuándo obtiene dicha meta tanto como un método de medir la meta. Las más importantes metas, personales y de negocio, se discutirán en este ejercicio. Tenga cuidado de evitar conflictos entre varias metas. Todas sus metas deben estar en la misma dirreción de poder efectuar sus objetivos generales.

A) ¿Cuáles son sus metas para el crecimiento del volumen de ventas?
B) ¿Cuáles son sus metas para las ganancias antes de los impuestos?
C) ¿Cuáles son sus metas para compensar sus esfuerzos?
D) ¿Cuáles son sus metas para el tiempo que le va a dedicar al negocio?
E) ¿Cuáles son sus metas para el crecimiento personal y la educación?
F) ¿Cuáles son sus otras metas?

Propósitos del plan de negocio:

Propósitos generales del negocio:

Metas específicas del negocio:

Historial O Datos Esenciales de la Industria

Paso No. 1: Describa el historial de la industria.

A) ¿Cómo se desarrolló la industria?
B) ¿Cuál ha sido el crecimiento de la industria?
C) ¿Cuál es el futuro de la industria?

Paso No. 2: Identifique fuentes de información de la industria.

A) ¿Cuáles asociaciones comerciales de la industria existen?
B) ¿Dónde puede encontrar otras fuentes de información industrial?

Paso No. 3: Defina la función que desempeñan las empresas pequeñas.

A) ¿Prosperan bien las empresas pequeñas en la industria?
B) ¿Cómo encaja su negocio en la industria?

Paso No. 4: Describa el historial de su presente negocio.

Si Ud. apenas está comenzando una empresa nueva, este paso no aplica. Sin embargo, si Ud. está considerando la compra de un negocio ya establecido, entonces las respuestas a las siguientes preguntas pueden ser muy valiosas.

A) ¿Cuándo se fundó su negocio?
B) ¿Por qué se inició su negocio?
C) ¿Quién comenzó el negocio?
D) ¿Por qué ha tenido éxito el negocio?
E) ¿Cuáles han sido los puntos claves del crecimiento del negocio?
F) ¿Cuáles han sido los patrones de ganancia?
G) ¿Cómo han cambiado las metas del negocio a través del tiempo?

Historial de la industria.

Fuentes de información de la industria.

Función que desempeñan las empresas pequeñas en la industria:

Historial o datos esenciales del presente negocio:

Formas de Hacer Negocio

Hay cinco formas principales de hacer negocio que pueden ser apropiadas en su caso. Las cinco formas se describirán brevemente abajo. Ud. debe obtender consejo competente legal y de impuestos para poder completar los pasos.

Propiedad Exclusiva:

Ud. es el único dueño y operador del negocio. Ud. es el dueño de todos los activos y tiene el derecho a todas las ganancias que se produzcan, pero Ud. también tiene la responsabilidad de pagar todas las cuentas y tiene que sufrir las consecuencias de todas las pérdidas que resulten. Es sumamente fácil comenzar este tipo de negocio donde no hay impuestos fuera de los impuestos de renta personales.

Sociedad Regular Colectiva: (Compañia General)

Ud. y por los menos otra persona son los dueños y manejan el negocio. Juntos, ustedes comparten las ganancias, las pérdidas, los activos (o haberes), los pasivos (o responsabilidades), todo basado en un acuerdo de consorcio por escrito, se recomienda pero no es requerido, o un acuerdo verbal.

Ud. y sus socios tienen la responsabilidad legal por las acciones de cada uno. Cada socio paga impuestos basados en su porción de las ganancias. No se pagan impuestos sobre la compañia.

Compañia Limitada (Sociedad Comanditaria):

Esta es parecida a la compañia general, pero hay dos tipos de socios—general y limitado. Los socios limitados están limitados en cuanto se refiere a los pasivos (o responsabilidades) legales a la cantidad de su capital contribuido al negocio.

Una Corporación:

Una corporación es una entidad legal separada formada por Ud. o con otros dueños. Una corporación tiene que tener artículos de incorporación y reglamentos internos. Por lo general se necesitan los servicios de un abogado para establecer correctamente una corporación. Una corporación puede hacer negocios con su propio nombre, separado del suyo y el de sus socios. Los socios, por lo general, están limitados en sus pasivos a la cantidad invertida para comprar sus acciones. Las corporaciones tienen que pagar impuesto corporativo (o contribución de sociedades) y los socios tienen que pagar impuestos individuales sobre cualquier salario o dividendos recibidos de la corporación.

Corporación de Capitulo "S":

Esta es una clasificación de corporaciones especial que es semejante a una corporación en todos los aspectos legales, pero los dueños tienen que pagar impuestos así como los dueños de una Sociedad Regular Colectiva.

Paso No. 1: Indique las ventajas y desventajas de cada forma.

Paso No. 2: Determine la forma de hacer negocio que Ud. usará.

Ventajas y desventajas de una Propiedad Exclusiva:

Ventajas y desventajas de una Sociedad Regular Colectiva:

Ventajas y desventajas de una Compañia Limitada:

Ventajas y desventajas de una Corporación:

Ventajas y desventajas de una Corporación de Capítulo "S":

Escoja la forma de hacer negocio que Ud. empleará:

Administración

Paso No. 1: Indique quiénes son los dueños y los empleados clave.

A) ¿Cuál forma de hacer negocio escogió Ud.?
B) ¿Quiénes son los socios y cuáles son sus títulos?
C) ¿Quiénes son los empleados clave y cuáles son sus títulos?
D) ¿Cuándo han trabajado juntas las personas mencionadas arriba?

Paso No. 2: Desarrolle un resumé para cada socio o empleado clave.

Cada resumé debe contener el nombre y título de la persona y debe contestar las siguientes preguntas en orden:

A) ¿Cuáles son sus responsabilidades más importantes?
B) ¿Qué experiencia previa tiene Ud. en los negocios?
C) ¿Cuál es su historial educativo?
D) ¿Cuáles son sus intereses personales?
E) ¿Cuáles son sus referencias personales?

Paso No. 3: Indique a quiénes va a contratar como consultores y asesores.

A) ¿Quién es su contador? _____
B) ¿Quién es su abogado? _____
C) ¿Quién es su banquero? _____
D) ¿Quién es su corredor de seguros? _____
E) ¿Cuáles otras personas son clave que están fuera del negocio? _____

Paso No. 4: Complete las matriz de capacidades de negocio.

El propósito de este ejercicio es el de ayudarle a identificar areas de pericia en el negocio sobre las cuales necesitará buscar asistencia. Por cada area de capacidades indicadas abajo, marque en la columna de "conocimiento adecuado" con la letra "D", para indicar que la persona que tiene esos conocimientos están dentro del negocio (y sea socio o empleado clave), o con la letra "F" para indicar que una persona fuera del negocio tiene el conocimiento requerido. En cada area de conocimiento donde Ud. no haya indicado conocimiento suficiente o adecuado, ponga una marca (X) en la columna "se necesita asistencia" o "se necesita educación".

Paso No. 5: Determine cómo resolverá las necesidades en las áreas de conocimiento.

Por cada área de conocimiento marcado con una "X", determine cómo satisfacerá las necesidades en esa área.

Dueños (o socios) y empleados clave:

Consultores y asesores externos:

Conocimiento Administrativo	Conocimiento Adecuado	Se Necesita Asistencia	Se Necesita Educación
Contabilidad e impuestos			
Planificación			
Organización			
Administración Financiera			
Administración de Personal			
Administración de Tiempo			
Ventas Personales			
Promociones			
Toma de Decisiones			
Control de Costo			
Reglas del Personal			
Asignarle precio al producto			

Cómo puede Ud. compensar en areas donde hacen falta los conocimientos administrativos?

El Personal

Paso No. 1: Indique los empleados que necesitará:

A) ¿Cuántos empleados tiene Ud.?
B) ¿Cuáles son los títulos de cada trabajo y los conocimientos necesarios de cada empleado?

Paso No. 2: Indique dónde obtendrá sus empleados.

Buenos empleados pueden ser la diferencia entre un negocio exitoso y uno marginal. Es muy importante saber dónde conseguir empleados capacitados y dónde podrán recibir entrenamiento futuros empleados; y sea en el trabajo o a través de un recurso exterior.

A) ¿Cómo obtendrá Ud. los empleados que necesite?
B) ¿Qué problemas tendrá Ud. para encontrar empleados competentes?
C) ¿Qué tipo de entrenamiento existe para empleados?

Paso No. 3: Examine el costo de los empleados.

Los costos asociados con los empleados son mucho más altos que meramente el salario que acordó de pagarles. Hay costos que son requeridos por la ley, tanto como muchos costos opcionales.

A) ¿Cuáles son los salarios básicos que se pagarán?
B) ¿Cuál será el costo de los beneficios requeridos a los empleados?

La porción del patrón para el seguro social _____

Los impuestos federales y estatales del desempleo _____

Seguro médico de compensación a los trabajadores _____

C) ¿Cuál será el costo de los beneficios opcionales para los empleados?

Seguro médico/dental _____

Seguro de vida/incapacidad _____

Plan de participación en las ganancias/jubilación _____

Paso No. 4: Determine cuándo deben desarrollarse por escrito los reglamentos necesarios.

Descripciones escritas de las funciones y responsabilidades de cada trabajo que definan claramente las responsabilidades de cada empleado y un manual escrito de políticas del personal que explique detalladamente la relación entre el empleado y el patron son documentos muy importantes.

A) ¿Cuándo completará por escrito las descripciones de cada trabajo? _____
B) ¿Cuándo completará por escrito un manual de políticas para el personal? _____

Empleados que se necesitan:

¿Dónde obtendrá los empleados?

Costo de los empleados:

Políticas de personal, por escrito:

Productos y Servicios

Paso No. 1: Indique los productos ofrecidos para la venta.

A) ¿Qué productos vende su negocio?
B) ¿Quiénes son sus suplidores claves de productos?
C) ¿Por qué son sus productos únicos en su género?
D) ¿Por qué comprarán los clientes los productos de Ud.?

Paso No. 2: Defina la economía de los productos para la venta.

A) ¿Qué precio cobrará por estos productos?
B) ¿Cuáles son los costos asociados con estos productos?
C) ¿Qué tan lucrativos y competidores son estos precios?
D) ¿Qué nivel de inventario será requerido?

Paso No. 3: Indique los servicios ofrecidos para la venta.

Distinto a los productos, los servicios, generalmente, no llevan una marca de fábrica para que el cliente pueda escoger. En cambio, el cliente, con frecuencia, escoge un servicio basado en las impresiones que tenga de su negocio.

Para la clientela, los servicios son más abstractos que los productos porque no hay nada que ver ni tocar. Sin embargo, así como con los productos, sus servicios deben tener sus propios atributos para atraer la atención de la clientela a sus servicios particulares.

A) ¿Cuáles servicios provee Ud.?
B) ¿Cuáles problemas resuelven sus servicios?
C) ¿Por qué son sus servicios únicos en su género?

Paso No. 4: Defina la economía de los servicios ofrecidos para la venta.

A) ¿Cuánto cobrará por estos servicios?
B) ¿Cuáles son los costos asociados con estos servicios?
C) ¿Qué tan lucrativos y competidores son estos precios?

Productos ofrecidos para la venta:

La economía de los productos ofrecidos para la venta:

Servicios ofrecidos para la venta:

La economía de los servicios ofrecidos para la venta:

La Clientela

Paso No. 1: Describa su clientela.

Si sus clientes son otros negocios, la siguiente lista de características puede ser útil para definir su clientela típica.

Industria: _____

Volumen anual de ventas: _____

Número de empleados: _____

La edad del negocio: _____

Mínima cantidad de compras: _____

Si su clientela es el público en general, la siguiente lista de características puede ser útil.

Estado civil _____ Sexo: _____

Nivel de ingreso: _____ Límites de las edades: _____

Religión: _____ Raza: _____

Actividades: _____

Paso No. 2: Determine la ubicación de la clientela.

¿Qué distancia estaría dispuesta su clientela a viajar para comprar en su negocio?

_____

¿Qué distancia estaría dispuesto Ud. a viajar para venderle a su clientela?

_____

Paso No. 3: Determine el número de clientes posibles.

Este paso require investigación. Si le va a vender al público en general, debe de estudiar los informes del censo. Si le va a vender a otros negocios, hay muchos recursos posibles de información; uno de los mejores es la Asociación de Comercio. Debe chequear con la oficina local de la CCDEP o visitar su biblioteca.

A) ¿Cuántos de sus clientes previamente descritos residen dentro de los límites geográficos que Ud. determinó?

_____

Paso No. 4: Determine qué porcentaje comprará de Ud.

¡Esta es verdaderamente una pregunta difícil! Ud. tiene que tomar en cuenta su competidor, en números y en calidad. Hablaremos de esto en una sección más adelante. Ud. también debe darse cuenta que algunos de sus posibles clientes no comprarán el producto ó el servicio de Ud. o un competidor.

A) ¿Qué porcentaje de posibles clientes comprarán o de Ud. o de un competidor?

_____

¿Qué porcentaje de aquellos que sí comprarán elegirán hacer la compra en su negocio?

_____

C) Multiplique los dos porcentajes de arriba para determinar el porcentaje de posibles clientes que comprarán en su negocio. _____

D) Multiplique este nuevo porcentaje por el mínimo de posibles clientes para determinar el número de clientes que comprarán en su negocio. _____

Paso No. 5: Determine el promedio de ventas por año.

Es tiempo de hacer más tareas. Las publicaciones de las asociaciones comerciales e industriales son buenas fuentes de información necesarias en esta sección.

A) ¿Cuántas compras hará el cliente promedio durante un año?

_____

B) ¿Cuánto dinero gastará el cliente promedio en cada compra?

_____

C) Multiplique estas dos cifras para determinar la cantidad de dinero que un cliente promedio gastará cada año.

_____

Paso No. 6: Determine su volumen anual de ventas.

Ud. ya sabe el número de clientes y el promedio de lo que cada cliente gastará por año. Multiplique estas dos cifras para calcular su volumen anual de ventas esperado.

_____

Paso No. 7: Evalúe la cifra del volumen anual de ventas.

¿Tiene sentido el número que calculó en el paso previo? Si no, regrese al primer paso y trate de nuevo.

La Ubicación

Paso No. 1: Describa la ubicación de su negocio.

A) ¿Cuál es la dirección de su negocio?
B) ¿Cuáles características contribuyen a que esta sea una buena ubicación para su negocio?
C) ¿Cuáles negocios cercanos le ayudarán a atraer clientes?

Paso No. 2: Describa la apariencia de su negocio.

A) ¿Cuáles son las características físcas de su edificio?
B) ¿Cuál es la apariencia de otros negocios cercanos?

Paso No. 3: Determine las necesidades para el futuro de su local.

A) ¿Qué renovaciones necesitará hacer y cuál será el costo?
B) ¿Cuáles son las expectativas del crecimiento comercial en el area?

Paso No. 4: Identifique los costos de arrendamiento.

A) ¿Cuáles son las condiciones de arriendo o de compra para su local?
B) ¿Cuáles son los gastos anuales de su local?

Paso No. 5: Prepare medios visuales para mostrar su local.

La ubicación de un negocio es un factor muy importante. Para la mayoría de negocios de menudeo y muchas empresas pequeñas que ofrecen servicios, dónde se ubican puede ser un punto crítico para su éxito. Para negocios de menudeo y servicio, el acceso para la clientela es de suma importancia cuando se esté evaluando la ubicación del negocio. Para negocios de ventas al por mayor o empresas de manufactura, la disponibilidad de recursos como la labor, materiales, transportación y los servicios públicos son de mayor importancia. A menudo es más fácil describir su local por medio de mapas, fotos y esquemas del plan de piso.

Tome fotos de su negocio y de los negocios juntos al suyo que se encuentran en su area.

En un mapa del area, indique la ubicación de su negocio y otros puntos mayores de referencia.

Dibuje un esquema preciso del plano de su negocio indicando dónde se encuentran los equipos, los muebles y las instalaciones fijas.

Paso No. 6: Obtenga copias de los documentos legales.

Debe tener copias accesibles de los contratos de arrendamiento o de compra y de cualquier otro documento legal que pueda influenciar su capacidad del uso de la ubicación de su negocio.

La ubicación de su negocio: _____

_____

_____

_____

_____

La apariencia de su negocio: _____

_____

_____

_____

_____

Futuros usos del local: _____

_____

_____

_____

_____

Costos anuales de ocupación _____

Pagos de renta o hipoteca: _____

Impuestos sobre la propiedad: _____

Mantenimiento y reparaciones: _____

Seguro: _____

Utilidades públicas: _____

Otros gastos: _____

Total de los costos anuales: _____

Total de los costos anuales

por pie cuadrado (o metro cuadrado): _____

Análisis de la Competencia

Una clave para el éxito de su negocio es el establecer un rincón único del mercado. En esta sección Ud. comparará su negocio con sus cuatro mayores competidores. Utilice el formulario de la siguiente página para hacer la distinción. Sea honesto consigo mismo. El propósito es el de ayudarle a identificar las areas donde Ud. tiene una ventaja competidora y las areas de posible mejoramiento.

Paso No. 1: Identifique sus cuatro mayores competidores.

Paso No. 2: Compare su negocio con sus competidores.

En cada una de las nueva areas explicadas abajo, compare su negocio con sus competidores. Clasifique los negocios en una escala de 1 a 5, siendo el 1 (uno) el mejor y el 5 (cinco) el peor.

1) **Imagen o reputación**—Esto incluye ambas, la apariencia física de su negocio y la reputación de su negocio en la comunidad.
2) **Ubicación**—¿Qué tan conveniente es la ubicación de su negocio para el acceso de su clientela? Puntos claves a considerar son la distancia de sus clientes, acceso al tráfico, a estacionamiento y la visibilidad.
3) **Esquemas del negocio**—El esquema físico del plano de piso, especialmente relacionado al servicio de la clientela.
4) Ambiente—¿Es el sentido que tiene un cliente en el local del negocio adecuado para ese tipo de negocio?
5) **Productos**—Puntos claves para considerar son la cantidad de lineas de productos y las marcas del surtido.
6) **Servicios**—Debe considerar la cantidad y la calidad de los servicios ofrecidos.
7) **Precios**—Es muy difícil de comprar, pero podemos asumir que los precios más bajos atraen a los clientes siempre y cuando el resto sea igual.
8) **Publicidad**—La publicidad usando medios publicitarios tales como periódicos, revistas, radio y televisión que alcanzan mercados específicos.
9) **Métodos de ventas**—¿Cuáles son las técnicas usadas para efectuar ventas a los clientes cuando ya estén dentro del local del negocio?

Paso No. 3: Identifique los cambios que mejorarán su posición competidora.

Nombres y direcciones de cuatro de los mayores competidores:

A: _____

B: _____

C: _____

D: _____

En cada area de comparación, clasifique su empresa y la de sus cuatro competidores usando una escala de 1 (uno), el mejor, a 5 (cinco), el peor.

		Competidores			
Areas de Comparación	**Usted**	**A**	**B**	**C**	**D**
1) Imagen o reputación					
2) Ubicación					
3) Esquema del negocio					
4) Ambiente					
5) Productos					
6) Servicios					
7) Precios					
8) Publicidad					
9) Método de ventas					

Haga una lista de los cambios que mejorarán su posición competidora.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Estrategia del Mercado

Paso No. 1: Defina la estrategia de fijar los precios.

En las siguientes preguntas, toda referencia a productos debe ser interpretada como productos y servicios que se ofrecen.

A) ¿Cómo se calcula el precio de cada producto?
B) ¿Cuáles factores ha considerado para fijar los precios?
C) ¿Cuáles ventas de productos son susceptibles a los cambios de precios?
D) ¿Cuáles productos atraerán a la clientela a precios de realización?
E) ¿Cuál es la importancia de fijar los precios en su estrategia general del mercado?
F) ¿En qué época del año será importante fijar los precios?
G) ¿Cuál es su plan para los descuentos?
H) ¿Cuál es su plan de acción para fijar los precios para el inventario que se venda despaciosamente?

Paso No. 2: Defina su estrategia de promociones.

A) ¿Cuál medio publicitario usará?
B) ¿En cuáles días de la semana utilizará cuáles medios publicitarios?
C) ¿Cuáles medios publicitarios usará Ud. durante las diferentes estaciones del año?
D) ¿Cómo exhibe Ud. su mercancía?

Defina los servicios a su clientela.

A) ¿Cuáles servicios especiales le ofrece Ud. a su clientela?
B) ¿Cuáles opciones de pago le ofrece Ud. a su clientela?
C) Cómo trata Ud. mercancía que su clientela le devuelve?

Estrategia de cómo fijar los precios:

Estrategia de las promociones:

Servicios a la clientela:

Estado Financiero Personal

Muchas instituciones financieras (bancos, asociaciones de empresas pequeñas, etc.) querrán información acerca de sus recursos personales financieros. Un informe personal financiero será requerido por estas instituciones. Refiérase a la hoja de ejercicio en la siguiente página. Este informe debe ser preparado antes de incluir sus activos personales al negocio.

Paso No. 1:

Prepare una lista de todos los activos que Ud. tenga sin importar que estén pagados o no. El valor en el mercado se refiere a la cantidad que Ud. recibirá si vendiera sus activos por dinero en efectivo.

Paso No. 2:

Sume la columna para averiguar el total de los activos.

Paso No. 3:

Prepare una lista de sus pasivos (dinero que Ud. debe).

Paso No. 4:

Sume la columna para averiguar el total de los pasivos.

Paso No. 5:

Calcule su valor neto usando el siguiente método:
Valor neto = total de los activos – total de los pasivos.

Preparado el _____
(fecha)

Activos

En efectivo—cuenta de cheques	$ _____
En efectivo—cuenta de ahorros	_____
Pagarés (contratos)—que le deben a Ud.	_____
Certificados de depósito	_____
Seguro de vida (valor en efectivo)	_____
Valores, acciones, bonos	_____
Bienes raices (valor comercial)	_____
Vehículos (valor comercial)	_____
Planes de jubilación (IRA, etc.)	_____
Otros activos (especifique)	_____
TOTAL DE LOS ACTIVOS	$ _____

Pasivos

Cuentas corrientes—que Ud. debe	$ _____
Hipotecas sobre bienes raices	_____
Préstamos—que Ud. debe	_____
Impuestos—que Ud. debe	_____
Otros pasivos	_____
TOTAL DE LOS PASIVOS	$ _____

Valor Neto

(Total de los activos – total de los pasivos) $ _____

Pronósticos de Ventas

El pronóstico de las ventas de sus productos y/o servicios es el punto de partida para sus proyecciones financieras. El pronóstico de ventas es extremadamente importante, de modo que es esencial que use estimados realistas. Antes de completar esta sección, Ud. querrá repasar la sección del Plan de Mercadeo en este cuaderno.

Paso No. 1:

Llene la linea de "Unidades Vendidas" para los productos 1, 2 y 3 de cada mes. En vez de productos diferentes, Ud. puede decidir usar departamentos diferentes, grupos de clientes, grupos de clientes diferentes, etc.

Paso No. 2:

Escriba en el espacio en blanco el precio de ventas por unidad para los productos 1, 2 y 3.

Paso No. 3:

Calcule el total de las ventas para cada producto diferente (unidades vendidas X precio de venta por unidad).

Paso No. 4:

Calcule las ventas (de todos los productos) para cada mes. Sume las columnas hacia abajo.

Paso No. 5:

Calcule las ventas anuales de cada producto. Sume las lineas (de izquierda a derecha).

Pronóstico de Ventas
Primer Año

Producto No. 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Anual
Unidades vendidas													
Precio de venta/ por unidad													
Total de Ventas													
Producto No. 2													
Unidades vendidas													
Precio de venta/ por unidad													
Total de Ventas													
Producto No. 3													
Unidades vendidas													
Precio de venta/ por unidad													
Total de Ventas													
Total de Ventas													
Todos los productos													

Costo de la Mercancía Vendida

En la sección anterior Ud. pronosticó las ventas de cada producto o servicio por mes. En esta sección Ud. computará su costo por los productos que venderá. Por ejemplo: puede que Ud. venda un producto por $50.00 (precio al detalle), pero el producto le costó $30.00 (incluyendo el flete).

Si su negocio solo vende servicios, Ud. no tendrá una sección para costo de mercancia vendida. Si ese es el caso, Ud. no tiene que completar esta sección y puede continuar al siguiente capítulo.

Para completar este capítulo, Ud. tendrá que usar la información del capítulo anterior (pronóstico de ventas).

Paso No. 1:

Llene los espacios en la linea de las unidades vendidas para productos 1, 2 y 3.

Paso No. 2:

Escriba el costo por unidad para productos 1, 2 y 3.

Paso No. 3:

Calcule el costo total de cada uno de los productos. Unidades vendidas X costo por unidad.

Paso No. 4:

Calcule el costo de la mercancía vendida, (todos los productos para cada mes)—sume las columnas.

Paso No. 5:

Calcule las ventas anuales para cada producto, sume las lineas.

Costo de la Mercancía Vendida
Primer Año

Producto No. 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Anual
Unidades vendidas													
Precio de venta/ por unidad													
Total de Ventas													

Producto No. 2													
Unidades vendidas													
Precio de venta/ por unidad													
Total de Ventas													

Producto No. 3													
Unidades vendidas													
Precio de venta/ por unidad													
Total de Ventas													

Costo de la Mercancía Vendida													
Todos los productos													

Gastos de Operación— Relacionados a Mano de Obra

Los gastos de salarios son su primera y mayor categoría de gastos de operación. En esta sección, Ud. calculará el *costo total* de tener empleados trabajando en su negocio. Este costo se compone de lo siguiente: a) sueldos y jornales, b) impuestos sobre la nómina de pago requeridos por la ley, y c) beneficios marginales opcionales que Ud. pagará por sus empleados.

Es posible que el número de empleados (y horas trabajadas) varíe de mes a mes, especialmente si su negocio tiene sus temporadas de "altos y bajos". También, no se le olvide incluir los sueldos de los empleados de *tiempo parcial*.

Paso No. 1:

Escriba un breve título para la posición de cada empleado requerido en su negocio.

Paso No. 2:

Escriba los sueldos o jornales que le va a pagar a cada empleado cada mes.

Paso No. 3:

Calcule el total de los *salarios* mensuales. Sume las columnas (de arriba a abajo).

Paso No. 4:

Calcule los salarios anuales para cada posición. Sume las lineas de izquierda a derecha.

Paso No. 5:

Calcule los tres tipos de *impuestos sobre la nómina de pago* por cada uno de los doce meses (refiérase al apéndice para ver qué porcentaje usar). Ahora sume hacia abajo las columnas y también de izquierda a derecha las lineas como en los pasos tercero y cuarto.

Paso No. 6:

Calcule los *beneficios marginales opcionales* por cada uno de los doce meses. Ahora sume hacia abajo las columnas y también de izquierda a derecha las líneas como en los pasos tercero y cuarto.

Paso No. 7:

Calcule el *total de los gastos de mano de obra* por cada mes.

Gastos de Operación— Relacionados a Mano de Obra

Sueldo Mensual Posición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Anual
1													
2													
3													
4													
5													
TOTAL													

Impuestos Sobre Nómina de Pago													
Porción que paga el dueño-Seguro Social													
Desempleo Federal y Estatal													
Seguro de Protección para el Trabajador													
TOTAL													

Beneficios Marginales													
Médico/Dental													
Otros													
TOTAL													

Gastos de Operación No Relacionados a Mano de Obra

Los gastos no relacionados a mano de obra incluyen una amplia variedad de gastos requeridos para manejar un negocio. Muchos de estos gastos son generales. Lo que esto indica es que estos gastos son *fijos* y permanecerán constantes sin consideración alguna al nivel de las ventas. Por ejemplo el costo del alquiler del local puede ser $500 mensuales. Este es un gasto *fijo* y no cambia a pesar de que las ventas suban o bajen a través de los meses.

Por otro lado, algunos de los gastos sí aumentan o disminuyen a medida que las ventas suben o bajen. Estos gastos se llaman *gastos variables*. Un ejemplo podría ser gasto del auto/despacho. A medida que sus ventas aumenten, los gastos de despacho probablemente aumenten también.

Paso No. 1:

Repase la lista de los gastos en la siguiente página. Es muy posible que Ud. pueda usar esta lista para indicar los gastos de su negocio. Es posible que Ud. tenga otros gastos que no estén incluidos en esta lista. Escríbalos en la linea de "otros" gastos.

Paso No. 2:

Marque el presupuesto mensual para cada categoría de gastos. Acuérdese que algunos de estos gastos variarán a través del año, especialmente para negocios con ventas de temporadas.

Paso No. 3:

Calcule los gastos totales para cada mes. Sume las columnas hacia abajo.

Paso No. 4:

Calcule los totales anuales para cada gasto. Sume las lineas de izquierda a derecha.

Gastos de Operación
No Relacionados a Mano de Obra

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Anual
Renta													
Utilidades													
Carro/Despacho													
Asbastos													
Publicidad													
Legales/Contabilidad													
Seguro													
Deudas Incobrables													
Interés													
Otros													
Depreciación	(Deje este espacio en blanco—por ahora)												
TOTALES													

Bienes de Equipo

Esta sección le ayudará a planear la compra de bienes de equipo necesitado para comenzar su negocio. Bienes de equipo se define como activos que tienen una vida útil de más de un año. Ejemplos incluyen máquinas, equipo, muebles de oficina, computadoras, etc.

Esta sección también le ayudará a calcular la depreciación mensual de cada activo fijo. La depreciación se define como el costo original del equipo dividido por el tiempo (en meses) de vida útil de dicho equipo. Por ejemplo, un camión pudo haber costado $6,000 y haber tenido una vida de 5 años (60 meses). Por lo tanto, la depreciación mensual sería $100 por mes ($6,000 dividido por 60 meses).

Paso No. 1:

Haga una lista de cada pieza de equipo que necesita para comenzar su negocio.

Paso No. 2:

Indique el costo requerido para comprar cada pieza de equipo (nuevo o de segunda mano).

Paso No. 3:

Indique, en meses, una aproximación de la vida útil de cada pieza de equipo.

Paso No. 4:

Indique la depreciación mensual de cada pieza de equipo (el costo dividido por la vida útil del equipo, en meses).

Paso No. 5:

Calcule los totales de los bienes de equipo y la depreciación mensual.

Equipo	Costo	Nuevo o de Segunda Mano	Vida Útil (en Meses)	Depreciación Mensual
_____	$ _____	_____	_____	$ _____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Costo Total—
de Bienes Equipo $ _____

Total de la Depreciación
Mensual $ _____

Gastos de Apertura

Los gastos de apertura incluyen los diferentes gastos para "abrir las puertas de su negocio." Algunos de estos gastos sólo tendrá una vez, mientras que otros requerirán gastos anuales. Ejemplos de estos gastos siguen en la próxima página.

Paso No. 1:

Repase la lista de gastos en la siguiente página. Es posible que Ud. pueda usar esta lista para los gastos de su negocio. Es posible que tenga otros gastos que no están incluidos en la lista; inclúyalos en la linea marcada "otros."

Paso No. 2:

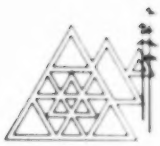
Indique el presupuesto de costo de cada gasto.

Paso No. 3:

Calcule el total de los gastos de apertura.

Gastos	Costos
Costo total **de los bienes de equipo** (página 43)	$ _____
Inventario inicial de mercancia para el negocio al detalle	_____
Honorarios legales	_____
Honorarios de contabilidad	_____
Licencias y permisos	_____
Trabajo de remodelación	_____
Depositos (utilidades, etc.)	_____
Publicidad (inauguración, etc.)	_____
Promociones (premios, etc.)	_____
Otros gastos:	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

TOTAL DE LOS GASTOS DE APERTURA $ _____



Estado de Ingresos Proyectados– Primer Año (por Mes)

Ahora Ud. está listo a compilar los datos para el estado de ingresos proyectados. Este informe calculará su Ganancia Neta o su Pérdida Neta (antes de los impuestos) para cada mes.

Paso No. 1:

Indique las ventas de cada mes. Ud. ya tiene estas cifras en las página 35, sólo necesita copiarlas en esta hoja de ejercicios.

Paso No. 2:

Indique el costo de la mercancía vendida en cada mes. Ud. ya tiene esta cifra en la página 37, sólo necesita copiarla.

Paso No. 3:

Calcule el Margen Bruto de cada mes (Ventas menos el costo de la mercancía vendida).

Paso No. 4:

Indique el valor de las tres categoría de gastos de operación: La mano de obra, (copie la cifra de la página 39).

Paso No. 5:

Indique los Gastos de Operación no relacionados a la mano de obra (copie la cifra de la página 41).

Paso No. 6:

Indique los gastos Depreciación Mensual (copie las cifras para cada uno de los 12 meses de la página 43).

Paso No. 7:

Calcule Los Gastos Totales de Operación de cada mes.

Paso No. 8:

Calcule la Ganancia Neta o la Pérdida Neta (antes de los impuestos) de cada mes (Margen Bruto menos Los Gastos Totales de Operación).

Estado de Ingresos Proyectados Primer Año (por Mes)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Anual
Ventas													
Costo de la mercancía vendida													
Margen Bruto													
Gastos de Operación													
Salarios													
Impuestos sobre la Nómina de pago													
Beneficios al empleado													
Renta													
Utilidades													
Auto/despacho													
Abastos													
Publicidad													
Legal/contabilidad													
Seguro													
Deudas incobrables													
Interés													
Otros													
Depreciación													
Total de Los Gastos de Operación													
Ganancia Neta (o Pérdida) Antes de Impuestos													

Estado de Ingresos Proyectado—Segundo y Tercer Año (por Trimestres)

En las páginas anteriores, Ud. completó estado de ingresos para el **primer año** de su negocio. En esta sección Ud. completará estados de ingresos para el segundo y el tercer año, pero los hará por **trimestres** (en vez de mensualmente como lo hizo para el primer año).

Ud. tiene que seguir los mismos ocho pasos usados en la página 46 para completar el estado de ingresos para el segundo y el tercer año.

Estado de Ingresos Proyectado—Segundo y Tercer Año (por Trimestres)

	1er T.	2do T.	3er T.	4to T.	Total 2do Año	1er T.	2do T.	3er T.	4to T.	Total 3er Año
Ventas										
Costo de la mercancía vendida										
Margen Bruto										
Gastos de Operación										
Salarios										
Impuestos sobre la Nómina de pago										
Beneficios al empleado										
Renta										
Utilidades										
Auto/despacho										
Abastos										
Publicidad										
Legal/contabilidad										
Seguro										
Deudas incobrables										
Interés										
Otros										
Depreciación										
Total de Los Gastos de Operación										
Ganancia Neta (o Pérdida) Antes de Impuestos										

Proyecciones de Flujo de Efectivo–Primer Año (por Mes)

Las proyecciones de flujo de efectivo son una de las proyecciones financieras más críticas que Ud. hará. En resumen, Ud. calculará los recibos en efectivo y los desembolsos en efectivo para cada mes. Si los recibos en efectivo mayores que los desembolsos en efectivo, Ud. tendrá un flujo de efectivo positivo (liquidez positiva). Si los recibos son menores que los desembolsos, Ud. tendrá un flujo de efectivo negativo (liquidez negativa). Los flujos de efectivo negativo siempre se escriben entre paréntesis. Por ejemplo: ($5218).

Paso No. 1:

Indique cuál es el balance en efectivo al comienzo, el primer mes.

Paso No. 2:

Indique las varias categorías de los recibos en efectivo y totalice—**para el primer mes solamente.**

Paso No. 3:

Indique las varias categorías de los desemolsos en efectivo y totalice—**para el primer mes solamente.**

Paso No. 4:

Calcule el flujo de efectivo neto (liquidez neta) para el primer mes. (El total de los recibos en efectivo menos el total de los desembolsos en efectivo.)

Paso No. 5:

Calcule el balance de efectivo final para el primer mes. El balance en efectivo al principio del mes más el flujo de efectivo neto (o menos el flujo de efectivo—**negativo neto**).

Paso No. 6:

Marque el balance en efectivo al comienzo, el segundo mes (que viene a ser el balance de efectivos final del primer mes).

Paso No. 7:

Repita los primeros seis pasos para cada uno de doce meses. !Acuérdese de completar un mes a la vez!

Proyecciones Flujo de Efectivo Primer Año (por Mes)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Balance en Efectivo al Comienzo												
Recibos en Efectivo												
Ventas al Contado												
Cuentas por Cobrar												
Préstamos de Bancos, etc.												
Otras Entradas												
Total de Entradas en Efectivo												
Gastos												
Compras (Mercancía)												
Salarios												
Impuestos Nómina de Pago y Beneficios Marginales												
Renta												
Utilidades												
Interés												
Otro: _____												
Otro: _____												
Compra de Bienes de Equipo												
Reembolso al Principal de Préstamo												
Retiros del Dueño												
Total de los Gastos												
de Efectivo Neto												
Balance Final del Efectivo												

Proyecciones de Flujo de Efectivo–Segundo y Tercer Año (por Trimestres)

En las páginas anteriores Ud. completó las proyecciones de flujo de efectivo para el **primer** año de la operación de su negocio. En esta sección Ud. completará las proyecciones de flujo de efectivo para el segundo y el tercer año. Esto se debe hacer cada **trimestre**.

Lo que tiene que hacer aquí es simplemente seguir los mismos siete pasos usados en las previas páginas. ¡Acuérdese se completar un trimestre a la vez!

Proyecciones Flujo de Efectivo Segundo y Tercer Año (por Trimestres)

	1er T.	2do T.	3er T.	4to T.	1er T.	2do T.	3er T.	4to T.
Balance en Efectivo al Comienzo								
Recibos en Efectivo								
Ventas al Contado								
Cuentas por Cobrar								
Préstamos de Bancos, etc.								
Otras Entradas								
Total de Entradas en Efectivo								
Gastos								
Compras (Mercancía)								
Salarios Impuestos Nómina de Pago y Beneficios Marginales								
Renta								
Utilidades								
Interés								
Otro:								
Otro:								
Compra de Bienes de Equipo								
Reembolso al Principal de Préstamo								
Retiros del Dueño								
Total de los Gastos								
de Efectivo Neto								
Balance Final del Efectivo								

Fuentes y Usos de Financiamiento

Esta sección es otra proyección financiera crítica. ¿Cuál será la **fuente** de su financiamiento inicial? Y el siguiente paso, ¿Cómo usará Ud. este financiamiento para comprar los activos necesarios para "abrir las puertas de su negocio?"

Ud. no necesitará esta sección si Ud. ya tiene un negocio en **existencia**.

Paso No. 1:

Indique las cantidades en efectivo que invertirá cada uno de los dueños.

Paso No. 2:

Indique el valor en el mercado de los activos, no en efectivo, que serán invertidos por cada dueño. Por ejemplo, vehículos y edificios.

Paso No. 3:

Indique los préstamos bancarios a su negocio; ambos de plazo corto (un año o menos) y de largo plazo.

Paso No. 4:

Indique las cantidades de préstamos personales (que con seguridad estarán asegurados por activos personales, como por ejemplo su casa).

Paso No. 5:

Indique préstamos hechos por la Administración de Pequeños Negocios (SBA) o préstamos de otras fuentes.

Paso No. 6:

Indique la cantidad de dinero en efectivo usado para comprar varios activos bajo la sección de Usos de Financiamiento.

Paso No. 7:

Indique los activos no en efectivo contribuidos por los dueños (use las misma cantidad que indicó en la sección de Fuentes de Financiamiento).

Paso No. 8:

Calcule el total de ambas secciones (Fuentes y Usos), deben ser iguales.

Fuentes de Financiamiento

Inversiones en efectivo por el dueño #1	$ _____
Inversiones en efectivo por el dueño #2	_____
Inversiones de activos no en efectivo por el dueño #1	_____
Inversiones de activos no en efectivo por el dueño #2	_____
Préstamos bancarios al negocio—de corto plazo	_____
Préstamos bancarios al negocio—de largo plazo	_____
Préstamos bancarios personales	_____
Préstamos de la Administración de Pequeños Negocios (SBA)	_____
Otros (especifique)	_____
Total de las Fuentes de Financiamiento	$ _____

Usos de Financiamiento

Terreno	_____
Edificios	_____
Equipo	_____
Remodelación	_____
Inventario incial	_____
Capital de trabajo para pagar los gastos de manejar el negocio	_____
Activos no en efectivo contribuidos por los dueños (use la misma cantidad usada en las Fuentes)	_____
Otros activos (especifique)	_____
Total de los Usos de Financiamiento	$ _____

Estado de Situación

El estado de situación se puede comparar a una "foto" de su condición financiera en un día **particular**. Este estado es una lista de sus activos (a su costo), sus pasivos (sus deudas) y su capital en esos activos.
Ud. preparará un estado de situación en la fecha de **comienzo** de su negocio. Por lo tanto, Ud. debe incluir los activos y los pasivos el dia que esté listo para "abrir las puertas de su negocio."

Paso No. 1:

Indique las cantidades de cada uno de los activos corrientes y calcule el total de los activos corrientes.

Paso No. 2:

Indique las cantidades de activos fijos—terreno, edificios y equipo al precio que Ud. pagó por ellos.

Paso No. :3

Marque con un cero (0) sobre la línea de depreciación acumulada, que se encuentra debajo de edificios y equipo. El valor contable es igual al costo menos la depreciación acumulada. Ahora calcule el total de los activos fijos.

Paso No. 4:

Calcue el total de los activos (total de los activos corrientes más el total de los activos fijos).

Paso No. 5:

Indique las cantidades de cada pasivo y calcule los totales requeridos, como lo hizo en los pasos 1, 2 y 3.

Paso No. 6:

Calcule el capital de los dueños (el total de los activos—el total de los pasivos).

Paso No. 7:

Indique la cantidad del total de los pasivos + captial de los dueños. Esta cantidad debe igualar exactemente a la cantidad total de los activos.

Estado de Situación

Preparado el _____
(fecha)

Activos

Activos Corrientes

Dinero en efectivo		$_____	
Cuentas por cobrar		_____	
Inventario		_____	
Gastos pagados de antemano		_____	
Otros activos corrientes		_____	
Total de Activos Corrientes			$_____
Activos Fijos			
Terreno		_____	
Edificios	$_____		
Menos la depreciación acumulada	_____		
Valor contable—edificios		_____	
Equipo	_____		
Menos la depreciación acumulada	_____		
Valor contable—equipo		_____	
Otros activos fijos		_____	
Total de los Activos Fijos			$_____
Total Activos			$_____

Pasivos

Pasivos Corrientes

Cuentas por pagar		$_____	
Impuestos Federales y Estatales debidos		_____	
Otros pasivos corrientes			_____
Total de los Pasivos Corrientes			$_____
Pasivos de Largo Plazo			
Préstamos bancarios por pagar		$_____	
Hipotecas por pagar		_____	
Otros pasivos de largo plazo		_____	
Total de los Pasivos de Largo Plazo			$_____
Total de Los Pasivos			$_____
Capital de los Dueños			$_____
TOTAL DE LOS PASIVOS + CAPITAL DE LOS DUEÑOS			$_____

150

Análisis del Punto Que Cubre los Gastos

El punto que cubre los gastos es el nivel de ventas donde sus ventas totales "cubren" sus costos totales y gastos de operación del negocio. Este nivel de ventas se llama el nivel de ventas del punto que cubre los gastos. (Ventas del PCG).

En otras palabras, al nivel de ventas del PCG, sus ganancias serán cero. Si Ud. vende **más** del nivel de ventas del PCG, ganará una ganancia neta. Si Ud. vende **menos** del nivel de ventas del PCG, tendrá una pérdida neta.
La hoja de trabajo le ayudará a calcular su nivel de ventas del PCG para cualquier año de la operación de su negocio. La lista de pasos de abajo asumíra que Ud. estará calculando el nivel de ventas del PCG para el **primer año**.

Paso No. 1:

Indique el total de sus ventas, el costo total de la mercancía vendida y el margen total bruto para el primer año. Refiérase a la página 47 para obtener estas cifras.

Paso No. 2:

Calcule el porcentaje (%) de margen bruto usando la fórmula dada en la hoja de trabajo. El porcentaje (%) de margen bruto le informa qué porcentaje de cada dolar (peso) de las ventas resultan en el margen bruto.

Paso No. 3:

Indique el total de los gastos de la operación del negocio por un año. Ud. ya calculó esta cifra en la página 47.

Paso No. 4:

Calcule el nivel de ventas del PCG usando la fórmula dada. Ud. debe alcanzar este nivel de ventas sólo para curbrir los gastos.

Paso No. 1:

Total de las Ventas $_____

Costo Total de la Mercancía Vendida $_____

Margen Total Bruto $_____

Paso No. 2:

$$\text{\% de Ganancia Bruta} = \frac{\text{Margen Total Bruto}}{\text{Total de las Ventas}} = \frac{\$_____}{\$_____}$$

% de Margen Bruto = $0._____

Paso No. 3:

Gastos Totales de la Operación del Negocio = $_____

Paso No. 4:

$$\text{Nivel de Ventas del PCG} = \frac{\text{Gastos Totales de la Operación del Negocio}}{\text{\% de Margen Bruto}} = \frac{\$_____}{\$0._____}$$

Nivel de Ventas del PCG = $_____

Itinerario

Esta es una hoja de trabajo en la cual Ud. tendrá que trabajar con frecuencia a medida que progrese en el libro de trabajo. El propósito es el de asegurar que las actividades de clave vital para el éxito de su negocio sean identificadas y completadas.

Paso No. 1: Identifique las actividades de clave.

Por medio del repaso de otras porciones de su plan de negocio, reúna una lista de las actividades que son vitales para el éxito de la operación de su negocio.

Paso No. 2: Asignele responsabilidades a cada actividad.

A cada actividad identificada, asigne a una persona la responsabilidad primaria para la terminación de esa actividad.

Paso No. 3: Determine un itinerario de fechas para el comienzo del trabajo.

Para cada actividad, determine la fecha cuando se debe iniciar el trabajo. Ud. debe considerar cómo cabe dicha actividad en su plan general, así como la disponibilidad de la persona responsable por esa actividad.

Paso No. 4: Determine un itinerario de fechas para terminar el trabajo.

Para cada actividad, determine la fecha cuando la actividad debe ser completada.

Actividad	Persona Encargada	Fecha para Comenzar	Fecha Para Terminar

Resumen

Paso No. 1: Verifique la terminación de las páginas anteriores.

Ud. debió haber terminado todas las otras secciones en el cuaderno de ejercicios antes de proceder adelante.

Paso No. 2: Identifique el público de su plan de negocio.

Una consideración importante ahora es el de determinar el tipo de persona que Ud. intentará satisfacer con este plan de negocio. Debe incluir brevemente en el resumen todos los temas mayores de discusión que serán de importancia para esta persona. Es extremadamente importante que el resumen sea breve y que a la vez contenga la información más importante para el lector. El propósito de esta sección es hacer que el lector quiera leer el resto de su plan porque esta sección ha capturado su interés.

Paso No. 3: Escriba un resumen de una página.

Ahora Ud. tendrá que aflojar la mano con la que escribe porque es tiempo de escribir no más de una página, 25 líneas para ser exacto, resumiendo todas las hojas de trabajo previas que Ud. ya completó.

Determine cuáles secciones van a ser las más interesantes para su lector. Escriba de una a tres oraciones que resuman cada una de las secciones importantes.

Estas oraciones deben aparecer en el mismo orden de las secciones en su plan de negocio. Tenga en cuenta que las oraciones deben caber juntas para formar el resumen, en vez de aparacer como un grupo suelto de ideas relacionadas.

Es posible que Ud. quiera tener diferentes resúmenes, dependiendo de quién va a leer su plan de negocio.

Documentos de Apoyo

Paso No. 1: Identifique los documentos de apoyo deseados.

Usando la lista de verificación en la lágina siguiente, identifique los documentos que Ud. tendrá como documentos de apoyo para su plan de negocio.

Paso No. 2: Reúna estos documentos de apoyo.

Complete cualquier documento que no esté fácilmente disponible y obtenga copias de artículos que existan ya. Use la lista de verificación para no perder de vista cuáles documentos de apoyo ha acumulado y cuáles todavía necesita juntar.

Documentos de Apoyo	¿Se Necesitan?	¿Se Han Completado Ya?
Historial de estados financieros		
Declaraciones de impuestos		
Resumés		
Esquema de la organización		
Plano		
Mapa mostrando de ubicación		
Descripción de trabajo		
Documentos legales		
Informes de crédito		
Patentes		
Cartas de recomendación		
Fotografías del negocio		
Lista de materiales		
Informe de la encuesta del mercado		

Lista de Verificación para Comenzar Una Nueva Empresa

☐ 1. **Registro del nombre asumido del negocio:** Ud. tiene que registrar el nombre asumido de su negocio con el Departmento de Comercio en Salem.

☐ 2. **Permisos de ocupación y licencias del estado:** Ud. tiene que hacer solicitud para el privilegio de encaminarse en ciertas profesiones, negocios y ocupaciones con el Departmento de Comercio en Salem.

☐ 3. **Solicitud de parte del dueño para obtener un numero de identificación:** Tiene que hacer solicitud para obtener este número de identificación con las oficina del Internal Revenue Service (Servicio de Rentas Internas), o la oficina del Seguro Social (Social Security).

☐ 4. **Licencia de negocio de la ciudad:** Ud. tiene que hacer solicitud en las oficinas del gobierno municipal impuestos de negocio y ocupación están en efecto.

☐ 5. **Declaración de impuesto estatal:** Ud. tiene que archivar esto con el Departmento de Rentas en Salem (Department of Revenue).

☐ 6. **Informe de su condición o estado:** Ud. tiene que archivar este informe para determinar su pasivo para las contribuciones a la compensación del desempleo. El informe es archivado con la División del Empleo en Salem (State Employment Division).

☐ 7. **Solicitud por escrito de parte del dueño al Departmento de Compensación:** Esta solicitud es para aquellos otros dueños que tienen "responsabilidad directa."

☐ 8. **Seguridad Ocupacional y Administración de la Salud:** Ud. debe ponerse en contacto con esta agencia federal para determinar si hay alguna regulación que se aplica a su negocio. Póngase en contacto con la División de Prevensión de Accidentes de la Junta de Compensación para los Trabajadores (Accident Prevention Division of the Workmen's Compensation Board) en Salem.

☐ 9. **Departmento de Calidad Ambiental** (Department of Environmental Quality): Es posible que Ud. tenga que averiquar con la agencia estatal que se encarga de las regulaciones de la polución del agua, el aire y el ruido. Póngase en contacto con la oficina de la agencia en Portland.

☐ 10. **Asuntos legales:** Ud. debe consultar con un abogado para revisar el método de propiedad de su negocio, los arriendos, los contratos, etc.

☐ 11. **Asuntos de contabilidad:** Ud. debe consultar con un contador para revisar el sistema de contabilidad, la planificación de los impuestos de renta, las declaraciones de renta, los informes de las nóminas de pago, etc.

☐ 12. **Asuntos de los seguros:** Ud. debe consultar con su corredor de seguros para repasar los formularios de seguros de: incendio, automóvil, salud y vida para los empleados, fidelidad (asegurar su negocio contra robos de parte de los empleados), ratería y vandalismo, interrupción del negocio, seguro de persona clave, etc.

☐ 13. **Asuntos bancarios:** Ud. debe consultar con su banquero para establecer una linea de crédito, cuentas de cheques, sus requisitos para obtener préstamos en el futuro, etc.

☐ 14. **Asociaciones industriales:** Ud. debe ponerse en contacto con estas asociaciones para poder obtener información útil relacionada al comienzo de su negocio.

☐ 15. **Cámara de comercio:** Ud. debe ponerse en contacto con su Cámara de Comercio (Chamber of Commerce) para poder obtener sus útiles servicios para nuevas empresas en la comunidad.

☐ 16. **Agencias de desarrollo económico:** Es posible que Ud. se quiera poner en contacto con su ciudad, su condado, o el Estado de Oregon para obtener recursos de ayuda para iniciar su negocio.

☐ 17. **Centros de Desarrollo para Pequeñas Empresas:** Ud. se puede poner en contacto con uno de estos centros para obtener asistencia para iniciar su negocio. Vea la página 70 para obtener la dirección de estos centros que son patrocinados por la Administración de Pequeñas Empresas (Small Business Administration).

Fuentes de Información—Agencias Federales

Administración de Desarrollo Económico (Economic Development Administration)
1220 S.W. Third Avenue
Portland, Oregon 97204
221-3078

Administración de Pequeñas Empresas (Small Business Administration)
1220 S.W. Third Avenue
Portland, Oregon 97204
221-2682 (Asistencia de Préstamos)
221-3441 (Asistencia de Administración)

Servicio de Rentas Internas (Internal Revenue Service)
1220 S.W. Third Avenue
Portland, Oregon 97204
221-3960

Departamento de Comercio (Department of Commerce)
1220 S.W. Third Avenue
Portland, Oregon 97204
221-3001 (Comercio Internacional)
221-2251 (Desarrollo Económico)

Departamento del Trabajo (Department of Labor)
1220 S.W. Third Avenue
Portland, Oregon 97204
221-3057 (Division de Salarios)
221-2251 (Seguridad Ocupacional)

Agencia de Administración de Agricultura (Farmers Home Administration)
1220 S.W. Third Avenue
Portland, Oregon 97204
221-2735

Comision de Comercio Inter-Estatal (Interstate Commerce Commission)
1550 S.W. First Avenue
Portland, Oregon 97204
221- 3102

Agencia para la Protección del Medio Ambiente (Environmental Protection Agency)
522 S.W. Fifth Avenue
Portland, Oregon 97204
221-3250

Fuentes de Información— Agencias del Estado de Oregon

Departamento de Desarrollo Económico (Department of Economic Development)
595 Cottage Street N.E.
Salem, Oregon 97310
373-1200
1-800-233-3306 (Llamada de larga distancia gratuita)

Asistencia para Permisos y Regulaciones (Permit and Regulation Assistance)
División de Relaciones Intergubernamentales (Intergovernmental Relations Division)
240 Cottage Street S.E.
Salem, Oregon 97310
373- 1999

Oficina del Trabajo del Estado de Oregon (Oregon Bureau of Labor)
555 13th N.E.
Salem, Oregon 97310
373-1435

Oficina del Empleo del Estado de Oregon (Oregon Employment Division)
875 Union Street N.E.
Salem, Oregon 97311
378- 8998

Departamento de Rentas del Estado de Oregon (Oregon Department of Revenue)
955 Center Street N.E.
Salem, Oregon 97310
378-3390

Departamento de Agricultura del Estado de Oregon (Oregon Department of Agriculture)
Desarrollo de Agricultura y Mercadeo
635 Capital N.E.
Salem, Oregon 97310
378-3787

References

1. Baty, Gordon B.: *Entrepreneurship for the Eighties,* Reston Publishing Company, Reston, Virginia, 1981.

2. Brant, Steven C.: *Entrepreneuring,* Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1982.

3. Goldstein, Arnold S.: *Starting on a Shoestring,* John Wiley and Sons, New York, New York, 1984.

4. Osgood, William R.: *Planning and Financing Your Business,* Van Nostrand Reinhold Company, New York, New York, 1983.

5. Taylor, John R.: *How to Start and Succeed in a Business of Your Own,* Reston Publishing Company, Reston, Virginia, 1978.

6. Welsh, John A., and White, Jerry F.: *The Entrepreneur's Master Planning Guide,* Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.

7. White, Richard M., Jr.: *The Entrepreneur's Manual,* Chilton Book Company, Radnor, Pennsylvania, 1977.

Evaluación

Los autores necesitan y quieren sus reacciones. Por favor tome unos minutos para contestar las siguientes preguntas. Sus comentarios nos servirán para mejorar el libro de trabajo y beneficiarán a las personas que lo usen en futuro. Gracias por su asistencia.

¿Por qué decidió Ud. usar este libro de trabajo?

¿Qué beneficios recibió Ud. del uso de este libro de trabajo?

¿Cuáles secciones del libro de trabajo fueron las más valiosas para Ud.?

¿Cuáles secciones del libro de trabajo fueron las menos valiosas para Ud.?

¿Encontró Ud. fácil el uso del libro de trabajo? ¿Por qué o por qué no?

¿Qué cambios haría para que este libro de trabajo fuera más fácil de usar?

¿Cuánta asistencia tuvo Ud. para completar el libro de trabajo?

¿Cuál es su opinión general del valor del libro de trabajo?

¿Le recomendaría este libro de trabajo a otros? ¿por qué o por qué no?

Su nombre y dirección (opcional):

Muchas gracias por haber tomado el tiempo de completar esta evaluación. Por favor envíela por correo a los autores a la siguiente dirección:

Sargent/Chambers
Business Division
Linn-Benton Community College
6500 S.W. Pacific Blvd.
Albany, Oregon 97321

Oregon Small Business Development Center Network

Blue Mountain Community College
Small Business Development Center
37 S.E. Dorian
Pendleton, OR 97801
(503) 276-6233

Central Oregon Community College
Small Business Development Center
2600 N.W. College Way
Bend, OR 97701
(503) 382-6112, ext. 237

Chemeketa Community College
Small Business Development Center
365 Ferry St. S.E.
Salem, OR 97301
(503) 399-5181

Clackamas Community College
Small Business Development Center
108 8th St.
Oregon City, OR 97045
(503) 656-4447

Clatsop Community College
Small Business Development Center
1240 S. Holladay
Seaside, OR 97138
(503) 738-3347

Lane Community College
Small Business Development Center
1059 Willamette St.
Eugene, OR 97401
(503) 726-2255

Newport Chamber of Commerce
Small Business Development Center
555 S.W. Coast Highway
Newport, OR 97365
(503) 265-8801

Lincoln Chamber of Commerce
Small Business Development Center
P.O. Box 787
Lincoln City, OR 97367
(503) 994-3070

Linn-Benton Community College
Small Business Development Center
6500 S.W. Pacific Blvd.
Albany, OR 97321
(503) 967-6112

Mt. Hood Community College
Small Business Development Center
26000 S.E. Stark St.
Gresham, OR 97030
(503) 667-7658

Portland Community College
Small Business Development Center
12000 S.W. 49th Ave.
Ross Island Center, B-13
Portland, OR 97219
(503) 244-6111, ext. 2562

Rogue Community College
Small Business Development Center
206 N.E. 7th
Grants Pass, OR 97526
(503) 474-0762

Southwestern Oregon Community College
Small Business Development Center
1988 Newmark St.
Coos Bay, OR 97420
(503) 888-2525, ext. 259

Tillamook Bay Community College Service District
Small Business Development Center
401 B Main St.
Tillamook, OR 97141
(503) 842-2551

Treasure Valley Community College
Small Business Development Center
173 S.W. 1st St.
Ontario, OR 97914
(503) 889-2617

Treaty Oak Community College Service District
Small Business Development Center
212 Washington
The Dalles, OR 97058
(503) 296-1173

Umpqua Community College
Small Business Development Center
744 S.E. Rose
Roseburg, OR 97470
(503) 672-2535; 672-3679

Eastern Oregon State College
Small Business Development Center
Regional Services Institute
LaGrande, OR 97850
(503) 963-1391

Oregon Institute of Technology
Small Business Development Center
Klamath Falls, OR 97601
(503) 883-7556; 883-7562

Southern Oregon State College, Ashland
Small Business Development Center
Regional Services Institute
Ashland, OR 97520
(503) 482-5838

Southern Oregon State College, Medford
Small Business Development Center
229 N. Bartlett
Medford, OR 97501
(503) 772-3478

Portland State University
Small Business International Trade Program
1912 S.W. 6th Ave., Room 260
Portland, OR 97201
(503) 229-3246

OSBDC Network Office
1059 Willamette St.
Eugene, OR 97401
(503) 726-2250

Oregon Small Business Development Center Network

ERIC Clearinghouse for Junior Colleges
FEB 19 1988